

OSAAMISEN JOHTAMINEN TERVEYSSOSIAALITYÖSSÄ

Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä

Maija-Liisa Pajula
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Hyvinvointipalvelujen erikoisala
Lisensiaattitutkimus
Huhtikuu 2013

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

PAJULA, MAIJA-LIISA: Osaamisen johtaminen terveysosiaalityössä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä

Lisensiaattityö, 126 s.

Sosiaalityö

Ohjaajat: YTT Suvi Raitakari ja YTT, TtL Sari Rissanen

Huhtikuu 2013

Tutkimuksessa tarkastellaan sairaanhoitopiirien esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta: miten määrittyvät osaamisen johtaminen, siihen liittyvät tehtävät ja menetelmät. Haastattelututkimuksen kohdejoukon muodostivat viisi teemahaastatteluun ilmoittautunutta ja yksi koehaastatteluun osallistunut esimiesasemassa oleva sosiaalityöntekijä. Teemahaastattelut toteutettiin 1.10.–31.11.2010 ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoittaa terveysosiaalityön osaamisen johtamisen olevan vaativaa ja kokonaisvaltaista työtä. Se on osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä muutostilanteiden osaamistarpeiden ennakointiin tähtäävää toimintaa. Osaamisen johtamiseen liitetään muutoksen ennakointi ja havaitseminen, työntekijän kehittymisen tukeminen ja työyhteisön hyvinvoinnin varmistaminen.

Arjen työkäytännöissä osaamisen johtaminen konkretisoituu ja havainnollistuu erityisissä esimiehen tehtävissä ja menetelmissä. Esimiehen osaamisen johtamisessa erottuu kaksi tehtäväkokonaisuutta: 1) osaamisen ja osaamistarpeen tunnistaminen ja 2) osaamisen turvaaminen. Osaamisen johtamisessa käytetään tiedollisia valmiuksia vahvistavia menetelmiä sekä kokemuksesta ja toisten käytännöistä oppimisen mahdollistavia menetelmiä.

Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisen haasteet ovat käsitteen tuntemattomuus, muuttuva moniammatillinen toimintaympäristö, yhteyden rakentaminen organisaation strategiaan, työntekijöiden tilanteisiin puuttuminen, ohjaaminen ja tukeminen sekä resurssien turvaaminen. Osaamisen johtamisen kehittäminen edellyttää: työtehtävien ja vastuiden selkiyttämistä moniammatillisessa työssä, esimiestyön vahvistamista ja osaamisen johtamisen kiinnittämistä nykyistä paremmin strategiatason toimintaan, toimivien ja riittävien tukirakenteiden luomista esimiestyön tueksi sekä tutkimuksen lisäämistä ja olemassa olevan tutkimustiedon parempaa hyödyntämistä sosiaalityön osaamisen johtamisessa.

Asiasanat: osaamisen johtaminen, johtaminen, terveydenhuolto, sosiaalityö

ABSTRACT

University of Tampere

School of Social Sciences and Humanities

PAJULA, MAIJA-LIISA: Knowledge Management in Social Work in Health Care. Social work leaders as determinators of knowledge leadership.

Licentiate studies, 126 pages.

Social work

Advisors: Suvi Raitakari, PhD and Sari Rissanen, PhD

April 2013

The study explores the views of social work leaders in hospital districts on knowledge management: how the knowledge management, tasks and methods are determined in an interview speech. The research data consists of theme interviews of five social work leaders, and one social work leader who participated in the test theme interview. The theme interviews were carried out between the 1st of October and the 31st of November, 2010. The interview data was analyzed through content analysis.

The study shows that knowledge management in social work in health care is a demanding and comprehensive work. It aims at maintaining, developing and utilizing know-how and forecasting know-how needs for changes in situations. The forecasting and perception of change, supporting an employee's development and the securing of welfare in the work community are connected to the knowledge management.

In daily work practices of social work leaders, knowledge management becomes concrete and is illustrated specially in leaders' tasks and methods. In knowledge management, two task entireties are distinguished: the identification of know-how and know-how need and securing the know-how. In knowledge management, methods are used which strengthen the knowledge and the methods which make possible learning from experience and coworkers' practices.

According to the study, the challenges of knowledge management are an unknown concept, changing multiprofessional environments, building a connection to the strategy, catching, guiding and supporting workers' situations and securing resources. The developing of knowledge management requires: clarifying assignments and responsibilities in multiprofessional co-operation work, strengthening the leaders' work and fastening the knowledge management to the operation of the strategist level better than at present, creating sufficient support structures and both adding research and better utilizing the existing research information in the knowledge management of social work.

Key words: leadership, knowledge management, social work in health care

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | OSAAMISEN JOHTAMISEN ILMIÖ | 4 |
| 2.1 | Osaamisen johtaminen käsitteenä ja tutkimuskohteena | 4 |
| 2.2 | Osaamisen johtamisen ajankohtaisuus | 9 |
| 2.3 | Osaamisen johtaminen kansallisenä kehittämiskohteena..... | 13 |
| 2.4 | Osaamisen johtaminen esimiestyönä..... | 15 |
| 3 | TERVEYSSOSIAALITYÖ KONTEKSTINA..... | 20 |
| 3.1 | Terveysosiaalityön historiasta tähän päivään | 20 |
| 3.2 | Sosiaalityön tehtävä- ja osaamisalueet terveydenhuollossa | 22 |
| 4 | TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSAINEISTO | 26 |
| 4.1 | Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset | 26 |
| 4.2 | Tutkimuksen empiirinen aineisto | 26 |
| 5 | AINEISTON SISÄLLÖNANALYYTTINEN LUOKITTELUPROSESSI | 31 |
| 5.1 | Sisällönanalyysin kuvaus | 31 |
| 5.2 | Sisällönanalyysin käytännön toteutus | 34 |
| 6 | OSAAMISEN JOHTAMISEN MÄÄRITTELEMINEN JA REUNAEDDOT | 37 |
| 6.1 | Osaamisen johtamisen määrittelytavat | 38 |
| 6.2 | Osaamisen johtamisen reunaehdot | 46 |
| 6.3 | Yhteenveto osaamisen johtamisen määrittelytavoista ja reunaehdoista..... | 56 |
| 7 | ESIMIEHEN TYÖTEHTÄVÄT OSAAMISEN JOHTAMISESSA | 59 |
| 7.1 | Osaamisen ja osaamistarpeen tunnistaminen | 59 |
| 7.2 | Osaamisen turvaaminen | 69 |
| 7.3 | Yhteenveto esimiehen työtehtävistä osaamisen johtamisessa..... | 80 |
| 8 | OSAAMISEN JOHTAMISEN MENETELMÄT | 82 |
| 8.1 | Tiedollisia valmiuksia vahvistavat menetelmät | 83 |
| 8.2 | Kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistavat menetelmät | 90 |
| 8.3 | Yhteenveto osaamisen johtamisen menetelmistä | 107 |
| 9 | TUTKIMUSPROSESSIN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI..... | 110 |
| 10 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 115 |
| | LÄHTEET..... | 121 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Osaamisen johtamisen määrittelyjä | 9 |
| Taulukko 2. Osaamisen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen eri tasoilla | 17 |
| Taulukko 3. Osaamisen johtamisen määrittelytavat ja reunaehdot..... | 37 |
| Taulukko 4. Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa..... | 59 |
| Taulukko 5. Osaamisen johtamisen menetelmät..... | 82 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit. | 16 |
|---|----|

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveystoimeen kohdistuvat rakenteelliset, toiminnalliset ja yhteiskunnalliset muutokset, kuten väestön ikääntyminen ja kansainvälistyminen sekä asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet, ovat nostaneet keskusteluun henkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen. Samalla nämä muutokset haastavat sosiaalityön johtajia yhdessä henkilöstön kanssa kehittämään sosiaalityön toimintakäytäntöjä vastaamaan paremmin monimutkaistuviin yksilöllisiin tarpeisiin ja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tämä edellyttää toimivampia käytäntöjä esimerkiksi osaamisen ja kokemuksen mukanaan tuoman hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä uusien osaamistarpeiden ennakointiin.

Osaava henkilöstö nähdään keskeisenä menestys- ja kilpailutekijänä sekä vetovoimaisuuden parantajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ei siis ole yllättävää, että tällä alalla henkilöstön osaaminen, sen ylläpitäminen ja lisääminen ovat nousseet yhdeksi johtamisen painopistealueeksi. Viimeisen vuosikymmenen aikana henkilöstön osaaminen on ollut teemana toimenpideohjelmissa, hankkeissa ja erilaisissa selvitystyöryhmissä. Esimerkiksi kansallisessa terveydenhuollon hankkeessa (vuosina 2001–2007), sosiaalialan kehittämisprojektissa (vuosina 2003–2007), sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa (Kaste) 2008–2011 sekä Kaste 2012–2015 –ohjelmassa on ollut yhtenä painopistealueena ammatillisen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja riittävyyden varmistaminen sekä johtamisen vahvistaminen.

Sosiaali- ja terveystoimeen kohdistuvaa osaamisen tutkimusta ja kehittämistä on tehty erityisesti 2000-luvulla. Sosiaalityön tutkimuksissa painotetaan sosiaalityön asiantuntijuutta (esimerkiksi Ylinen 2008), kehittämishankkeissa on nostettu esiin osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyviä esimerkkejä, toimintatapoja ja malleja (Lohi & Niiranen 2005) sekä tarve ennakoida sosiaalityön osaamistarpeita (Kemppainen 2006). Sosiaalityön johtamista ei sen sijaan ole kovin paljon tutkittu, vaikka hallinnon ja johtamisen puutteet kuvataan usein laadukkaana sosiaalityön esteeksi (Niiranen 2004, 226). Pro gradu -tutkielmien ja jatkotutkintojen aiheista sekä tutkimusprojektien teemoista on nähtävissä, että sosiaalityön ja kuntien sosiaalipalvelujen johtaminen tutkimuskohteena on lisääntymässä nopeasti (Niiranen & Hänninen 2012). ”Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle” -julkaisussa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 60) painotetaan tarvetta vahvistaa hyvinvointipalvelujen, sosiaalialan ja sosiaalityön johtamisen tutkimusta yliopistollisena perustutkimusalana ja osana sosiaalityötiedettä. Tätä perustellaan sillä, ettei pelkkä kehittämishankkeiden ja yksittäisten

hallinnollisten painopistealueiden tutkimus riittää tuottamaan sosiaali- ja hyvinvointipalvelujen johtamisessa tarvittavaa tietoa ja osaamista.

Kansainvälisesti osaamisen johtamisen tutkimus on kohdistunut melko vahvasti yksityiselle sektorille (Huotari 2009, 11), kun taas Suomessa enemmän julkisiin organisaatioihin (Kivinen 2008, 18). Osaamisen johtamista on tutkittu erityisesti hallintotieteissä ja liiketaloustieteissä. Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa esimiestyö on saanut toistaiseksi vähän huomiota (Viitala 2005a, 26). Enemmän on korostettu ylimmän johdon merkitystä, koska sen tehtäviin kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän strateginen johtaminen.

Työskentelen terveydenhuollossa johtavana sosiaalityöntekijänä, joten minua kiinnostaa erityisesti terveydenhuollon organisaatioissa johtavan tai vastaavan sosiaalityöntekijän toteuttama osaamisen johtaminen. Terveydenhuollossa esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden johtamiseen kohdistuvaa tutkimusta ei ole Suomessa juuri tehty, vaikkakin alalla työskentelee tällä hetkellä noin 1000 sosiaalityöntekijää. Terveydenhuollossa toimivat sosiaalityöntekijät ovat sijoittuneet pääosin joko perusterveydenhuoltoon (terveyskeskukset) ja erikoissairaanhoidon (sairaanhoitopiirit). Joissakin kunnissa terveyskeskuksen sosiaalityöntekijänä voi toimia kunnan sosiaalihuollon alainen sosiaalityöntekijä. Pääosin sairaanhoitopiireissä sosiaalityöntekijöiden esimiehenä on johtava sosiaalityöntekijä, mutta myös muita nimikkeitä on käytössä. Ellei johtavaa sosiaalityöntekijää ole perusterveydenhuollossa tai erikoissairaanhoidossa, sosiaalityöntekijöiden hallinnollisena esimiehenä toimii yleensä ylilääkäri tai johtava lääkäri.

Tarkastelen tutkimuksessani osaamisen johtamista ja sen toteutumista esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseni tavoitteena on jäsentää terveysosiaalityön osaamisen johtamista ilmiönä. Erittelen sitä, mitä sairaanhoitopiireissä johtavat sosiaalityöntekijät tai esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät johtavat, kun he johtavat sosiaalityöntekijöiden osaamista. Tutkimuksessani en tutki sitä, mitä työntekijöiden tulee osata tai minkä osaamisesta esimiesten on pidettävä huolta.

Oletan osaamisen johtamisen olevan erotettavissa muusta johtamisesta omaksi tutkimuskohteekseen. Tutkimus rajoittuu siis vain osaamisen johtamiseen, eikä tutkimuksessa ole tarkoitus tutkia sosiaalityön johtamista muilta osin. Lisäksi oletan esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden edistävän erityisillä toimenpiteillä työntekijöidensä osaamista työyhteisöissään.

Yksilöidyt tutkimuskysymykset ovat:

- Miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät haastattelupuheessa osaamisen johtamista ja sen reunaehdoja?
- Miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät haastattelupuheessa tehtävänsä esimiehenä osaamisen johtamisessa?
- Mitkä ovat osaamisen johtamisen menetelmät haastattelupuheessa?

Tutkimukseni aineisto muodostuu teemahaastatteluista. Haastateltavat tavoitin sähköpostilla ennakokyselyn avulla. Haastattelututkimukseni kohdejoukon muodosti *viisi kyselyn yhteydessä ilmoitautunutta ja yksi koehaastatteluun osallistunut esimiesasemassa oleva sosiaalityöntekijä*.

Tutkimusraportti rakentuu siten, että johdannon jälkeisessä luvussa tarkastelen osaamisen johtamisen ilmiötä. Kolmannessa luvussa tarkastelen terveyssosiaalityön kontekstia ja terveyssosiaalityön tehtävä- ja osaamisalueita. Neljännessä luvussa kuvaan tutkimuksen tutkimustehtävän, tutkimuskysymykset sekä tutkimusaineiston ja viidennessä tutkimusaineiston sisällönanalyttisen luokittelu-proessin. Sen jälkeen esitän empiirisen osan eli analyysiluvut siten, että kukin tutkimuskysymys muodostaa oman lukunsa ja kunkin luvun lopussa on yhteenveto. Yhdeksännessä luvussa arvioin tutkimusprosessia ja tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisessä luvussa nostan esiin tutkimustulosten pohjalta osaamisen johtamisen haasteet ja kehittämiskohdat. Lopetan luvun osaamisen johtamista koskeviin kehittämisehdotuksiin ja jatkotutkimusaiheisiin.

2 OSAAMISEN JOHTAMISEN ILMIÖ

2.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä ja tutkimuskohteena

Johtaminen voidaan määritellä monin eri tavoin riippuen tutkijan tutkimusintresseistä (Yukl 2006, 2–3). Seeckin (2008, 18) mukaan johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2008, 18.)

Johtamisen käsitettä pidetään kaksijakoisena (Aaltonen 1999): se voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Jako ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, sillä johtamisessa ne kietoutuvat yhteen. Eräs tapa jäsentää johtajuutta on käyttää englannin kielen käsitteitä. Management (asiajohtaminen) viittaa organisaatioon, organisaation toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon, kun taas leadership (ihmisten johtaminen) tarkoittaa johtajan ja työntekijän välisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvää toimintaa. Usein management -johtamiseen kuitenkin liitetään ihmisten johtamisen funktioita. Asioiden johtamisen arvioidaan riittävän silloin, kun korostetaan pysyvyyttä, toimintaympäristö on vakaa ja kyse on esimerkiksi samana toistuvien tehtävien suorittamisesta. Ihmisten johtamista edellytetään silloin, kun halutaan saada ihmisten kyvyt paremmin käyttöön ja korostetaan muutosta. Johtamisen tutkimuksessa ja arjessa asioiden ja ihmisten johtamista on vaikea erottaa toisistaan. (Markkula 2011, 11; Yukl 2006, 5–7.) Zeno Leung (2009) korostaa molempien lähestymistapojen tärkeyttä ja välttämättömyyttä ja Yukl (2006, 243–244) ehdottaa management- ja leadership -käsitteiden yhdistämistä ja korvaamista managerial leadership -käsitteellä.

Osaamisen johtaminen on käsitteenä monitahoinen ja kiistanalainen (Huotari 2009, 38). Riitta Viitalan (2005b, 32) mukaan osaamisen johtamisen käsitteistö on tullut sitä sekavammaksi mitä pidemmälle osaamisen johtamisessa on eri asioita eritelty. Samoja asioita on nimetty eri teksteissä eri käsitteillä ja samalla käsitteellä on saatettu tarkoittaa eri asioita: esimerkiksi ”knowledge management” on käännetty osaamisen, tietämyksen ja tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtamisessa käytetään käsiteparia knowledge management (Kivinen 2008) tai knowledge leadership (Viitala 2005a).

Seija Ollila (2006, 14) määrittelee osaamisen johtamisen yhdeksi henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi, jolla on erityinen merkitys nykypäivän ja tulevaisuuden johtamistyössä. Juhani Nikkilä ja Leena Paasivaara (2007, 73–75) määrittelevät henkilöstöjohtamisen sellaiseksi johtajan työksi, jossa huomioidaan henkilöstön työhyvinvointi ja kannustaminen, osaamisen ylläpitäminen, hyödyntäminen ja kehittäminen sekä johdon ja työntekijöiden suhteiden ylläpitäminen ja verkostoituminen. *Näitä ajatuksia seuraten määrittelen tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen osaksi henkilöstöjohtamista.* Seuraavaksi tarkastelen, miten ilmiötä määritellään suomalaisissa osaamisen johtamisen tutkimuksissa, miten se näyttäytyy kehittämiskohteenä ja keinona vastata tämän päivän haasteisiin. *Erikseen tuon esille osaamisen johtamisen esimiestyönä, johon tutkimukseni rajautuu.*

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys sekä osaamisen johtamisen käsitteen määrittely nojautuu erityisesti suomalaistutkijoiden 2000-luvulla tekemiin väitöstutkimuksiin ja niiden osaamisen johtamisen käsitteen ja sisältöjen määrittelyihin. Osaamisen johtamista on tutkittu hallintotieteen (Huotari 2009; Ollila 2006), liiketaloustieteen (Viitala 2005a; 2002) ja terveyshallintotieteen (Kivinen 2008) näkökulmista. Tutkimuksissa on hyödynnetty myös muita tieteitä kuten esimerkiksi kasvatustieteitä (Ollila 2006; Viitala 2005a). Osaamisen johtamisen strateginen ulottuvuus painottuu muun muassa Päivi Huotarin (2009) tutkimuksessa. Tutkimukseni lähtökohtana ovat Viitalan, Ollilan, Kivisen ja Huotarin määritelmät osaamisen johtamisen käsitteestä ja sisällöstä.

Osaamisen johtamisen sukupolvet

Osaamisen johtamisen tarkastelussa on erotettavissa kolme lähestymistapaa, joista käytetään sukupolvinimitystä. Tuula Kivisen (2008, 66–73, 115–118, 192–193) käsiteanalyysi, joka pohjautuu tutkimuskirjallisuuden analysointiin, tuo esiin osaamisen johtamisen kolme sukupolvea. Kehitys ei ole ollut lineaarista sukupolvesta toiseen siirtymistä, vaan kaikki sukupolvet ovat edelleen yhtäaikaaisesti läsnä. 1990-luvun lopulle saakka tiedon ja osaamisen johtamisessa painottui tiedon hallintaan ja tietoteknisiin ratkaisuihin keskittynyt tietotekninen lähestymistapa, jota kutsutaan osaamisen johtamisen ensimmäiseksi sukupolveksi. Tässä lähestymistavassa keskitytään tiedon prosessointiin ja siirtämiseen hyödyntämällä tietotekniikkaa. Tietoa ajatellaan toimijoista irrallisena. Keskeisin tiedon hankinnan ja siirtämisen peruste on päätöksenteon tukeminen. Tällöin keskustellaan siitä, mitä tieto ja osaaminen (knowledge) ovat ja rakennetaan tiedon ja osaamisen johtamisen malleja. 1990-luvulla tutkimuskohteenä olivat erityisesti tietotekniset välineet ja niiden kehittäminen sekä

tiedon siirtämistä ja jakamista edistävät ja estävät tekijät. 2000-luvun kirjallisuudessa tietotekniikka nähdään rajatun yhtenä välineenä tiedon ja osaamisen johtamisessa.

Toisen sukupolven keskustelulle ja tutkimukselle on ominaista organisatorisen kehittämisen lähestymistapa, jolloin keskitytään tiedon ja osaamisen muodostamiseen sekä sitä edistävien olosuhteiden ja edellytysten kehittämiseen. Lähestymistavassa korostetaan hiljaista ja kokemuksellista tietoa ja osaamista sekä sen merkitystä organisaatiolle. (Kivinen 2008, 69, 71.) Kun hiljaista eli subjektiiviseen toimintaan ja kokemukseen perustuvaa tietoa prosessoidaan yhdessä, siirtyy se koko työyhteisön yhteiseksi osaamiseksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 8–10, 59–61). Osaamisen johtamisen avulla voidaan luoda organisaatioissa edellytyksiä ja toimintamahdollisuuksia keskusteluille ja hyvien käytäntöjen sekä oivallusten levittämiseksi. Tällöin myös yhteisöllisyys vahvistuu ja tietoteknisten ratkaisujen rooli ja tavoite muuttuu tätä tukevaksi. (Kivinen 2008, 69, 71.)

Kolmannen sukupolven keskustelussa ja tutkimuksessa korostuu sosiaalisuus entistä vahvemmin. Tällöin painotus on organisatorisessa dialogissa ja jaetussa tulkinnassa. (Kivinen 2008, 193.) Kolmannen sukupolven osaamisen johtamisessa on kyettävä hallitsemaan muutosjohtaminen ja innovatiivisuus. Sukupolvitarkastelu osoittaa painopisteen siirtyneen tiedon teknisestä hallinnasta avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen sekä edelleen jatkuvaan muutokseen perustuvaan kehittämiseen. (Tuomi 2002, 10–12.)

Osaamisen johtamisen tunnusmerkit

Osaamisen johtamisen englanninkielisellä 'knowledge management' -ilmaisulla on suomenkielinen merkitys enemmänkin tiedon johtamisena kuin kokonaisvaltaisen tietotaidon johtamisena (Ollila 2006, 9–10). Tiedon ja osaamisen johtaminen (knowledge management) on historiallisesti varsin nuori sekä käsitteenä että johtamisen diskurssina. Suomalaisessa keskustelussa knowledge management -käsitteestä on käytetty suomennoksina tietojohdamista, tiedon johtamista, tietämyksen hallintaa, tietämyshallintaa, tiedon ja osaamisen johtamista sekä osaamisen johtamista. Tietämyksen hallinnassa tarkastellaan, mitä sellaista tietoa on, joka saattaa hyödyntää muita henkilöitä. (Kivinen 2008, 61, 69.)

Kivinen (2008, 56–58) määrittelee knowledge management -käsitteen ominaisuuksiksi systeemisyyden, yhdistettävyyden, hallinnan, oppimisen ja edistettävyyden. Systeemisyyteen sisältyy infra-

struktuuri, järjestelmät, toimintakäytännöt, organisaation puitteet ja organisaatioiden väliset kokonaisuudet. Hallinta kuvaa tiedon ja osaamisen johtamisen kohteena olevia tapahtumia ja toimenpiteitä, joita pyritään hallitsemaan. Oppiminen kuvaa tiedon ja osaamisen muuttumista ja uuden tiedon ja osaamisen syntymistä organisaatiossa. Yhdistettävyyys tarkoittaa prosessimaisuutta, jolla esimerkiksi yksilöiden tieto ja osaaminen, organisaation ulkoinen ja sisäinen tieto, yksilöt ja ryhmät, tieto ja toiminta, yhteiset menettelytavat ja prosessit sekä teknologia, ihmiset ja prosessit yhdistetään. Tällaisella toiminnalla edistetään edellä kuvattuja johtamisen kohteena olevia prosesseja organisaatiossa.

Toisinaan tiedon johtaminen määritellään niin, että se sisältää kaksi pääulottuvuutta. Toinen ulottuvuus on tiedon tehokas hallinta ja toinen on tiedon lisäämisen, levittämisen ja omaksumisen prosessit. Tiedon hallinnassa organisaatio kehittää tiedon hankinnan järjestelmiään, informaatiojärjestelmiään ja toimintamalleja, joilla tietoa prosessoidaan ja levitetään sekä tiedon varastointiin liittyviä ratkaisuja. Tiedon johtamisella viitataan useimmiten siihen järjestelmään, jolla tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään. Viitala pitää perusteltuna management -käsitteen käyttöä käsiteltäessä organisatorisia prosesseja ja järjestelmiä. Jälkimmäinen ulottuvuus koskettaa inhimillistä oppimista, jossa ihmistä rohkaistaan ottamaan henkilökohtaisia kehittämisaskeleita yksin ja yhdessä sekä jakamaan tietoaan. (Viitala 2005b, 32.) Tiedon johtaminen sisältyy osaamisen johtamiseen ja on yksi sen ulottuvuuksista ja tunnusmerkeistä.

Viitala (2005a, 184) toteaa tutkimuksessaan osaamisen johtamisen olevan yleisote johtamiseen, jolla on tietyt tunnusmerkit. Näistä tunnusmerkeistä koostuu kuvaus knowledge leadership -ilmiöstä, joka on tutkimuksessa suomennettu osaamisen johtamiseksi. Osaamisen johtamisessa korostuvat asioiden ja ihmisten huomioiminen siten, että keskeisenä piirteenä on työyhteisön oppimisen tukeminen. Hän (2005a, 11) tarkastelee tutkimuksessaan ihmisten johtamisen näkökulmaa (leadership) vastapainona osaamisen johtamisessa vallalla olleelle management -näkökulmalle. Samalla tarkastelun painopiste siirtyy organisaatiotason oppimisesta yksilöiden oppimiseen. Näistä lähtökohdista syntyy kahdenlaisia jännitteitä. Ensimmäisen jännitteen muodostavat organisaation oppiminen versus yksilön oppiminen, jolloin toisena ääripäänä on organisaation ja ilmiöiden tarkastelu yhtenä kokonaisuutena. Toisessa ääripäässä on tarkastelu, jossa oppiminen huomioidaan yksilöllisenä prosessina. Toisen jännitteen muodostavat asioiden johtaminen (management) versus ihmisten johtaminen (leadership). Tällöin toisessa ääripäässä huomio on asioissa ja toisessa ääripäässä ihmisissä. Keskivaiheessa huomio on sekä asioissa että ihmisissä. Asioiden ja ihmisten johtamisen

rinnalle on noussut kolmantena muutoksen, kehityksen ja uudistumisen johtamisen, jotka liittyvät läheisesti oppimiseen. Tutkimuksessaan Viitala (2005a) laajentaa osaamisen johtamisen tarkastelun inhimillisten oppimisprosessien ja ihmisten johtamisen suuntaan sekä määrittelee osaamisen johtamiseksi käsiteparin ”knowledge leadership”. Käsite pitää sisällään organisaation osaamisen, organisaation oppimisen ja oppivaa organisaatiota koskevat keskustelut. (Viitala 2005a.)

Ollila (2006, 10) määrittelee osaamisen johtamisen kokonaisuudeksi hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Hänen mukaansa kyseinen prosessi on vuorovaikutuksellinen ja siten kyse on enemmän ihmisjohtamisesta (leadership) kuin asiajohtamisesta (management), mutta kuten Huotari (2009, 47) toteaa, asioiden ja ihmisten johtaminen ei ole erotettavissa.

Huotari (2009, 13, 189–198) kiinnittää huomion osaamisen johtamisen strategisiin prosesseihin ja siten täydentää käytännön johtamisessa tarvittavaa tietopohjaa. Hän tarkastelee strategisen osaamisen johtamisen ulottuvuuksia sosiaali- ja terveystoimialalla. Lisäksi tutkimus tuottaa strategisen osaamisen johtamisen mallin kunnallisille sosiaali- ja terveystoimialoille. Osaamisen johtamisessa on keskeistä toimialan strategian tunteminen, strategisen muutoksen hallinta, strategian siirtäminen työntekijöiden työn tavoitteisiin, arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa, oman työn ja osaamisen tavoitteellistaminen oman esimiehen kanssa, strategian edellyttämän alaisten osaamisen määrittäminen sekä strategiaan perustuva alaisten osaamisen arviointi. Strateginen osaamisen johtaminen edellyttää strategisen johtamisen kehittämistä ja erityisesti lähijohtajien työnkuvan kehittämistä strategisempaan suuntaan sekä henkilöstön mukaan ottamista strategiseen keskusteluun. Strategisen osaamisen johtamisen kehittäminen edellyttää sen nostamista näkyväksi muista johtamistoiminnoista eriytyvänä johtamisalueena osaksi strategista muotoilua, toimeenpanoa ja arviointia toimialan eri tasoilla. (Huotari 2009.)

Yhteenvetona olen koonnut Huotarin (2009), Kivisen (2008), Ollilan (2006) ja Viitalan (2005b) osaamisen johtamisen määrittelyt taulukkoon 1.

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen määrittelyjä

| | |
|--------------------------------------|---|
| Huotari Päivi 2009, 47 | Osaamisen johtamisessa korostuu ihmisten tiedon ja osaamisen johtaminen ja suuntaaminen sovitun strategian mukaisesti ja se sisältää organisaation ja sen toimintaympäristön sekä esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen. Asioiden ja ihmisten johtaminen ei ole erotettavissa. |
| Kivinen Tuula 2008, 193 | Tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa. |
| Ollila Seija 2006, 228 | Osaamisen johtaminen on selkeä suunnitelmallinen osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtäävä toiminta organisaatiossa. Sen perusajatuksena on strategisuus, mikä tarkoittaa pyrkimystä erilaisin toimenpitein kehittää osaamista, toiminnan sujuvuutta ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä. |
| Viitala Riitta 2005a, 194; 2005b, 32 | Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tavoitteena on turvata yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen. Organisaation oppimista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. |

Viitalan, Ollilan, Kivisen ja Huotarin määrittelyissä osaamisen johtaminen kuvataan systemaattiseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi, jonka avulla vahvistetaan organisaation ja työyhteisöjen elinvoimaisuutta, vastataan tämän päivän ajankohtaisiin tarpeisiin ja ennakoidaan tulevia osaamistarpeita. Osaamisen johtamiseen liitetään myös strategisuus, jolla suunnataan osaamisen kehittämistä ja kehittymistä. Kun esimies kohdistaa huomionsa tavoitteisiin, nykytilaan, järjestelmiin ja muihin ”asioiksi” luokiteltaviin seikkoihin, hän tekee sen ihmisten kanssa ja ihmisten kautta huolehtien ilmapiiristä ja alaistensa osaamisen kehittymisestä yksilö- ja ryhmätasolla (Viitala 2005a, 194).

Seuraavaksi tarkastelen niitä yhteiskunnallisia ilmiöitä, jotka yhtäältä haastavat osaamisen johtamista ja toisaalta tekevät siitä entistakin tärkeämmän johtamisen osa-alueen. Tällaisina ilmiöinä pidän sosiaali- ja terveystoimeen kohdistuvia rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia sekä muutoksia asiakkaiden palvelutarpeissa.

2.2 Osaamisen johtamisen ajankohtaisuus

Muuttuvat rakenteet ja järjestelmät

Sosiaalityön kannalta on olennaista, minkälaisissa kuntarakenteissa sitä tehdään (Kananoja 2007, 34). Kunta- ja palvelurakenneuudistus (Paras -hanke) nopeutti 2000-luvulla kuntaliitosten määrää.

Kuntarakenteen muuttamisen tavoitteena on luoda vahvoihin peruskuntiin pohjautuva hallinto. Meillä olevassa kuntarakenteiden uudistuksessa yhtenä tavoitteena on keskeisten, kattavien hyvinvointipalveluiden ylläpitäminen kasvavissa kustannus- ja tuloksellisuuspaineissa (Niiranen & Hänninen 2012, 21).

Kuntarakenteiden lisäksi sosiaalityölle on olennaista, minkälaiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä muodostuu tulevaisuudessa. Kuntien on mahdollista muodostaa yhteistoiminta-alueita, jotka toimivat isäntäkuntamallilla tai kuntayhtymämallilla. Isäntäkuntamallissa jäsenkunnat antavat järjestämis- ja tuottamisvastuun yhdelle yhteistoiminta-alueen kunnalle, joka tuottaa palvelut joko liikelaitoksena tai kunnallisena palveluntuottajayksikkönä. Lisäksi palvelut voidaan organisoida tilaaja-tuottajamallin mukaan. (Niiranen & Puustinen 2011, 63–64.)

Kuntayhtymämallit voidaan jakaa pääpiirteissään peruskuntayhtymiin tai palvelutuotannosta vastaaviin liikelaitoksiin, joissa molemmissa voi olla tilaaja-tuottajamalli. Mallit eroavat toisistaan ensinnäkin sen suhteen, ovatko yhteistoiminnan piirissä kaikki sosiaali- ja terveystalvet vai vain osa niistä. Toiseksi eroa on sen suhteen, onko palvelutuotanto ja niiden poliittinen ohjaus eriytetty toisistaan tilaaja-tuottajamallin periaatteiden mukaan. Monimuotoisuuden arvioidaan lisääntyneen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmissä, vaikka esimerkiksi Paras-puitelain tavoitteena on pyrkiä eheyteen kunnallisessa palvelutuotannossa sekä sosiaali- ja terveystoimen syvempi integraatio. Yhteistoiminta-alueilla palveluiden eheys on lisääntynyt koko palvelutuotannon siirryttyä yhteistoiminta-alueelle. Toisaalta sosiaali- ja terveystalvet ovat eriytyneet tilanteissa, joissa aiemmin kunnan omana toimintana olleet terveystalvet on siirretty yhteistoiminta-alueen tuotettaviksi ja sosiaali- ja terveystalvet tuotetaan edelleen kunnan omana toimintana. Pirstaleisuutta lisää vielä se, että näiden lisäksi ostetaan erikoissairaanhoidon ja sosiaali- ja terveystalvet erityis- ja palveluita. (Niiranen & Puustinen 2011, 63–64.)

Palvelujärjestelmän markkinoistuminen on lisännyt palvelutuottajien lukumäärää ja tuonut mukanaan kilpailutuksen. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla ongelmia tuottavat palveluja koskevan moninaisen tiedon hallitseminen, muuttuvan toimijaverkoston ylläpitäminen ja kilpailuttamisen kunka-kohtaiset kriteerit sekä taloudellisten lähtökohtien korostuminen päätöksenteossa. (Metteri & Hotari 2011, 67–92.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän aluepohjan laajentamisen rinnalla eri kunnissa, kuntayhtymissä ja erilaisissa aluepohjaisissa organisaatioissa on kehitelty sosiaali- ja terveydenhuollon sisäistä palvelurakennetta. Yhä useammin on irtaannuttu tavanmukaisesta sektorilähtöisestä rakenteesta ja siirrytty erilaisiin elämänkaarimallien, prosessiorganisaatioiden ja tilaaja-tuottajamallien hybrideihin. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 31–32.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon katsotaan muuttuneen monitoimijaiseksi eli verkostomaiseksi yhteistyöksi julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Asiantuntijuudesta käydään jatkuvia neuvotteluja eri yhteistyötahojen – kollegojen, asiakkaiden, muiden ammattiryhmien ja päätöksentekijöiden – kanssa. Asiantuntijuus kuvataan muuttuvana, aikaan ja paikkaan sidoksissa olevana toimintana, joka kehittyy prosessina. Sille asetetaan muuttuvissa tilanteissa uudenlaisia odotuksia. Haasteina on yksin toimimiseen perustuvista vanhoista rutiineista ja ajattelutavoista irrottautuminen ja uudenlaiseen jaettuun ja verkostoituvaan asiantuntijuuteen oppiminen. Asiantuntija-ammateissa vaaditaan laaja-alaista tietoa ja osaamista, joista muodostuu monitasoinen kokonaisuus. Rajojen hämärtyminen oloissakin on tärkeää, että kullekin ammattikunnalle voidaan osoittaa omat ydinosaamisen, tietämisen ja taitamisen alueensa. Monitoimijuuden ajassa sosiaalityöntekijän on entistä luovemmin ja varmemmin osoitettava asiantuntijuutensa ja toimintansa perusteet. (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 78–82.)

Yhteiskunnan ja asiakkaan tilanteiden ja ongelmien muuttuminen vaikuttaa myös sosiaalityöntekijöiden ammatillisiin toimintakäytäntöihin (Metteri 2012, 225). Muuttuvassa toimintaympäristössä ja palvelujärjestelmässä tullaan tarvitsemaan osaamista ja valmiutta sosiaalityön kehittämiseen. Työn kehittäminen näyttäytyy muutosten ja vaikutusten rekisteröintinä ja pyrkimyksenä aktiiviseen ennakointiin (Rahko 2011, 59–60).

Muuttuva asiakkuus

Palvelujärjestelmässä palvelun käyttäjän rooli tulee muuttumaan. Asiakslähtöisyys ja asiakkaiden osallisuus palvelujen kehittämisessä lisääntyy. Taustamuistiossa Kuntaliiton strategialle 2013–2014 (Kuntaliitto 2012, 5–6) kiteytetään Kuntaliiton näkemys tulevaisuuden kehityssuunnista, joista yksi liittyy yhteiskunnan yksilöllistymiseen, väestöryhmien eriytymiseen ja uudenlaisiin yhteisöihin. Kansalaisten palveluodotukset kasvavat, he haluavat entistä yksilöllisempiä palveluja ja heidän kiinnostuksensa nopeaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen lisääntyy. Palvelujen vaikuttavuuden

lisääminen edellyttää asiakkaiden osallistumista oman palvelunsa suunnitteluun ja vaikutusten arviointiin, mutta myös laajempia kumppanuus- ja osallistumismahdollisuuksien luomista eri toimijoille palvelujen kehittämiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 19).

Palvelun käyttäjän roolin muutosta edistää lisääntyvä tietoteknologian käyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tietoteknologinen kehitys muuttaa perinteistä asiantuntija-asemaa sekä asiantuntijoiden ja kansalaisten välistä suhdetta (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 78). Internetin käyttö tiedonlähteenä, videoneuvotteluyhteydet, verkkopalvelut ja verkkokonsultointi ovat yleistyneet, mutta sähköisen asioinnin mahdollisuudet ovat lähes kokonaan vielä hyödyntämättä (Salo-Laaka & Sankala 2007, 42–47). Julkishallinnon organisaatiot ovat panostaneet palvelutoimintaa koskevan informaation jakamiseen kehittämällä verkkosivuja, mutta niiden vuorovaikutteisuus on vähäistä. Sosiaalipalveluissa ja Kelassa on yleistymässä asiakkaiden mahdollisuus täyttää sähköisiä lomakkeita ja terveydenhuollossa on yleistynyt sähköinen ajanvaraus. Tietojärjestelmien kehittyminen vaatii johtamiselta entistä enemmän toiminnan ennakointikykyä ja ymmärrystä tietojärjestelmien kehitystrendeistä. (Saranto & Kuusisto-Niemi 2011, 235.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä on tarkoitettu tuottamaan hyvinvointia ihmisille, jotka oman elämäntilanteensa takia ovat julkisen vallan tuen ja palvelujen tarpeessa (Metteri 2012, 57). Mutta kuinka on tulevaisuudessa? Rissanen ja Lammintakanen (2011, 11) toteavat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen perimmäisenä kysymyksenä olevan sen, mitkä ihmisten tarpeista tyydytetään jatkossa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän kautta eli ollaan priorisoinnin kysymysten äärellä.

Haasteena hyvä johtajuus

Julkisten organisaatioiden uudistustyön taustalla on New Public Management -nimellä kulkeva kehittämisoppi (lyh. NPM), jonka tavoitteena on siirtää liiketaloudellisia johtamistapoja ja organisaatiomalleja julkishallintoon. NPM -suuntauksen soveltaminen ja sen mukainen organisaatorakenteiden ja ohjaustapojen uudistaminen alkoi tulosjohtamisena jo 1980-luvun puolivälissä. Organisaatioiden kehittämisessä ryhdyttiin toteuttamaan tulosityksikkörakennetta, jotka määrittelevät ja hinnoittelevat omat tuotteensa sekä asettavat selkeät tulostavoitteet. (Möttönen 2009, 3–5.) Yksityiskohtaisen ohjeistuksen tilalle tulivat tulostavoitteet, arvioinnit, kehityskeskustelut ja mittarit (Viitanen ym. 2007). Liiketalouden periaatteiden soveltaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoon on tuonut uusia

haasteita johtamiseen kuten esimerkiksi tasapainoilun eettisesti hyvän hoidon ja tuloksellisuuden välillä (Rissanen & Hujala 2011, 93).

Sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmia on pyritty ratkaisemaan muuttamalla organisaation rakenteita, mutta johtaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikkakin johtamiseen liittyviä ongelmia on tunnistettu: johtajuus puuttuu, johtajia on liikaa, henkilöstön osaaminen ei ole täysimääräisesti käytössä, muutoksia ei saada aikaan ja strategia- ja talousosaaminen on heikkoa (Rissanen & Lammin-takanen 2011, 10). Keskijohdon ja lähiesimiesten johtamistyön yhteisinä haasteina korostuvat asiakkaiden palvelutarpeista lähtevien palveluprosessien ja monitoimijaisen palveluverkostojen toiminnan parantaminen, työn uudelleen jäsentäminen sekä tiimi- ja verkostotyön kehittäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 19.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen vaatii hyvää johtamista, joka tukee työn hallittavuutta ja tarkoituksenmukaista kohdentumista, vahvistaa henkilöstön osaamista ja työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä parantaa työolosuhteita. Nämä ovat ratkaisevia tekijöitä henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä pysymisen varmistamisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 19.) Johtamisen avulla ennakoidaan ja suunnataan muutosprosesseja ja myös vaikutetaan muutoksiin (Mizrahi & Berger 2001, 170–181). Muutosprosesseissa ja muutospaineissa johtamisella on merkitystä henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen (Tafvelin, Hyvönen & Westerberg 2012, 19).

Keski- ja lähijohdon esimiehillä on keskeinen merkitys henkilöstöjohtamisessa sekä palvelujen sisällön sekä laadun arvioinnissa ja kehittämisessä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa muutokset asettavat johtajuudelle entistä suurempia vaatimuksia, joihin vastaaminen edellyttää myös esimiesten työn ja hyvinvoinnin tukemista sekä johtamisosaamisen vahvistamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 19.) Ei siis ole yllättävää, että osaamisen johtamista on pyritty viime vuosina tukemaan ja edistämään useamman kehittämishankkeen avulla.

2.3 Osaamisen johtaminen kansallisena kehittämiskohteena

Sosiaalityön esimiehet ovat useimmiten siirtyneet tehtäväänsä perustyöstä puutteellisella johtamiskoulutuksella (Coulshed, Mullender, Jones & Thompson, 1990; Wimpfheimer 2004). Johtamisosaamista voidaan vahvistaa kouluttautumisella, mutta myös kansallisen kehittämistoiminnan

avulla. Osaamisen johtamista ei ole välttämättä mainittu sosiaali- ja terveysalan kansallisten kehittämissankkeiden sisältönä, mutta sen sijaan johtamiskäytäntöjen uudistaminen on sisällytetty tavoitteeksi. Hankkeissa, kuten esimerkiksi kansallinen terveydenhuollon hanke vuosina 2001–2007, kansallinen sosiaalialan kehittämissanke vuosina 2003–2007 ja niiden jälkeiset Kaste-ohjelmat, painottuvat henkilöstön saatavuus, riittävyys ja jaksaminen sekä osaamisen turvaaminen, joita osaamisen johtamisella voidaan tukea ja vahvistaa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissankelmassa Kaste 2008–2011 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 24, 36–50) asetettiin sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä ja johtamista koskeviksi kehittämistavoitteiksi johtamisosaamisen ja -käytäntöjen vahvistaminen, ammatillisen henkilöstön osaamisen ja saatavuuden varmistaminen, henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin parantaminen sekä palvelujen vaikuttavuuden ja tuottavuuden lisääminen. Johtamisosaamisen vahvistaminen ja johtamiskäytäntöjen uudistaminen ovat ohjelman mukaan välttämättömiä toiminnallisten ja rakenteellisten uudistusten toteuttamiseksi.

Kaste 2008–2011 -ohjelman kehittämistavoitteista johdettiin Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelman (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 30–34) tavoitteet ja niihin liittyvät kehittämisehdotukset. Ohjelman tarkoitus oli edistää muun muassa sosiaalialan vetovoimaisuutta. Ohjelman tavoitteina oli vahvistaa asiakastyön, monitoimijaisten verkostojen ja ehkäisevän toiminnan johtamista, parantaa palvelun laatua ja henkilöstön työhyvinvointia kehittämällä henkilöstöjohtamista sekä tuottaa osaavaa johtamista koulutuksen ja tutkimuksen avulla. Ohjelma rajautui sosiaalihuollon keskijohdon ja lähiesimiestyön kehittämiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissankelma eli Kaste -ohjelma 2012–2015 on osin jatkumo edellisellä (2008–2011) ohjelmakaudella käynnistetylle kehittämistyölle. Haasteina todetaan edelleen olevan sosiaali- ja terveydenhuollon vetovoimaisuus, henkilöstön saatavuus ja jaksaminen. Tarvitaan osaavaa johtamista, jolla turvataan ammattitaitoinen, työssään viihtyvä ja jaksava henkilöstö. Kaste-ohjelman osaohjelmat ovat: 1. riskiryhmien osallisuuden, hyvinvoinnin ja terveyden parantaminen, 2. lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden uudistaminen, 3. ikäihmisten palveluiden rakenteen ja sisältöjen uudistaminen, 4. palvelurakenteen ja peruspalveluiden uudistaminen, 5. tiedon ja tietojärjestelmien saattaminen asiakkaiden ja ammattilaisten tueksi, 6. palvelurakenteen uudistamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen johtamisella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 17, 20–31.) Viimeksi mainitun osaohjelman toimenpiteet liittyvät myös osaamisen johtami-

seen, sillä tarkoitus on johtamisen vahvistamisella edistää henkilöstön riittävyttä ja kehittää henkilöstön osaamista.

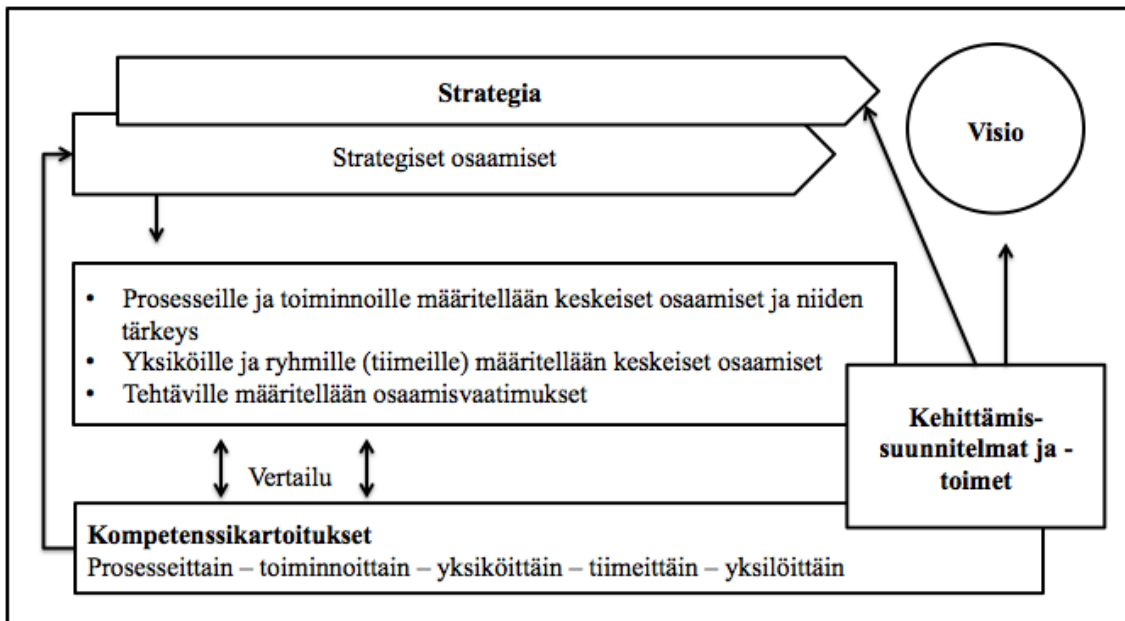
Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaalialan pitkän aikavälin tavoitteita linjaavassa Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015 -toimenpideohjelmassa tiivistetään lähitulevaisuuden sosiaalityön neljä strategista kehittämislinjaa. Nämä ovat sosiaalityön työorientaatioiden kehittäminen osaamisperustaksi, sosiaalityön rakenteiden ja organisoinnin muuttaminen asiakkaiden tarpeita ja sosiaalityön osaamista vastaaviksi, asiakkaiden osallisuuden ja sosiaalityön eettisyyden vahvistaminen sekä sosiaalityön koulutuksen ja tutkimuksen suuntaaminen alan perustutkimukseen ja vastaamaan yhteiskunnallisiin muutoksiin. (Karjalainen & Sarvimäki 2005, 35.)

Vuokko Niiranen ja Markku Hänninen (2012, 19) toteavat, että Hyvinvointi 2015 -ohjelma asettaa runsaasti uusia odotuksia sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselle 2020-luvun alkuun saakka. Suurimmat kuilut näyttävät olevan valtakunnallisesti linjattujen sosiaalipoliittisten tavoitteiden sekä kansalaisten palveluoikeuksien sekä paikallisesti kuntien liikkumavaran ja palveluiden tuottamisen arkisen realismin välillä. Ratkaisuja etsitään taloudesta, mutta odotukset kohdistuvat myös meneillään olleeseen kunta- ja palvelurakenneuudistukseen ja siihen liittyen erityisesti kuntien parempaan keskinäiseen yhteistyöhön, kuntaliitoksiin, tuloksellisuuden parantamiseen, palveluprosessien johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Hankekieli tavoittaa johtamisen ongelmia ja tavoitteita, mutta ei ylety esimiesten johtamisen arkiin käytäntöihin tai ymmärtämisen tapoihin.

2.4 Osaamisen johtaminen esimiestyönä

Viitala (2005b, 15) kuvaa osaamisen johtamisen olevan monitasoinen ja -tahoinen ilmiö, jonka kuvaaminen onnistuu vain karkeasti yksinkertaistamalla. Osaamisen johtamisen kokonaisuus ja sen keskeiset elementit ovat kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit.

(Viitala 2005b, 15)

Osaamisen johtaminen viittaa johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjamaana osaamisen johtaminen tapahtuu (Viitala 2005b, 15) ja jossa strategiaan perustuen kartoitetaan ja analysoidaan organisaatioon, sen yksikköihin, ammattilaisten rooleihin ja yksittäisten henkilöiden osaamiseen kohdistuvia vaatimuksia (Koivuniemi 2004, 120). Lisäksi pyritään tunnistamaan osaaminen ja laatimaan suunnitelma, jonka avulla osaaminen saadaan turvatuksi nyt ja tulevaisuudessa. Kun on määritelty vision ja strategian tukemiseksi ”alavisiot” ja ”alastrategiat” eli minkä tavoitteiden kautta ja millä keinoilla käytännön tasoilla tavoitteisiin päästään, voidaan määrittellä prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaisesti, mitä osaamista tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen vaatii. (Viitala 2005b, 15.)

Osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää ja organisaation eri tasoilla painopisteet ovat erilaiset. Ylimmällä organisaatiotasolla korostuu strateginen johtaminen, keskitasolla taktinen johtaminen ja alimmalla tasolla operatiivinen johtaminen (Markkula 2011, 8). Organisaation strategia yhdistää nämä eri tasojen toiminnot (Lammintakanen 2011, 246). Organisaation ylin johto ja poliittiset päätöksentekijät vastaavat siitä, minkälainen strategia suuntaa toimintaa. Strategia vaikuttaa siihen, minkälaista osaamista ja yhteistyötä organisaatiossa tarvitaan. Lähiesimiehen työ osaamisen johtajana on osa strategista johtamista, sillä organisaation vision ja päämäärien selkiyttäminen tarjoaa kiintopisteet osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. (Kananaja, Lähteinen & Marjamäki 2010, 337.) Osaamisen johtaminen on osaltaan strategian toteuttamista,

jossa keskitytään varmistamaan organisaation toimintakyvyn perustaa ja edellytyksiä strategisille valinnoille (Viitala 2005a).

Anneli Ranki (1999, 16–18) on tarkastellut osaamisen ja sen kehittämistä johtamisen strategisella sekä keski- ja lähijohdon tasoilla. Hän määrittelee henkilöstövoimavaroiksi henkilöstön sekä fyysiset että henkiset voimavarat. Henkiset voimavarat muodostavat organisaation inhimillisen pääoman, joka koostuu osaamisesta ja tiedosta. Hänen jäsenystään osaamisen kehittämisestä johtamisen eri tasoilla ovat kehittäneet Juha Kinnunen, Tuula Kivinen, Johanna Lammintakanen ja Helena Taskinen (2008, 98) ja Lammintakanen (2011, 246). He nimittävät kokonaisjäsenystä henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Henkilöstön osaaminen ja henkilöstövoimavarat kytkeytyvät toisiinsa. Taulukossa 2 on jäsennetty organisaation osaamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen eri tasot.

Taulukko 2. Osaamisen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen eri tasoilla

| Organisaation strategia | | | |
|---------------------------|---|--|--|
| | Strateginen taso | Keskijohto | Lähijohto |
| Henkilöstön hankinta | Tulevien osaamistarpeiden tunnistaminen. Rekrytointipoliitiikan laatiminen osana henkilöstöstrategiaa. | Rekrytointiprosessien kehittäminen (oikeiden henkilöiden valinta). | Henkilöstöresurssien riittävyyden ja tarvittavan osaamisen varmistaminen. |
| Henkilöstön kehittäminen | Organisaation ydinosaamisen turvaaminen ja kehittäminen. Organisaation oppimiskyvyn edistäminen. Henkilöstöstrategian laatiminen. | Toimintoketjujen ja -prosessien kyvykkyyden varmistaminen. Johtamisjärjestelmien kehittäminen. Osaamisen hallinnan kehittäminen. | Työryhmien ja yksilöiden kehittämistarpeiden selvittäminen. Henkilöstön kehittämisen edistäminen (esim. työnkierto, henkilöstökoulutus). |
| Henkilöstön palkitseminen | Osaavan henkilökunnan pitäminen organisaatiossa. Palkitsemispolitiikan laatiminen osana henkilöstöstrategiaa. | Palkitsemisjärjestelmien ja -prosessien kehittäminen. | Aineettomien ja aineellisten palkitsemismenettelyjen oikeudenmukainen käyttö. |

Lähde: Lammintakanen 2011, 246, mukailtu Kinnunen ym. 2008, 98, mukailtu teoksesta Ranki 1999, 17.

Lähiesimies toimii linkkinä ylimmän johdon visioiden ja työntekijöiden päivittäisen toiminnan välillä sekä on käytännön ja arjen toiminnan johtajana organisaatiossa (Nikkilä & Paasivaara 2007, 30–32). Lähiesimiehen työ kohdistuu työn organisointiin, työkäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen uudistamiseen sekä työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Erityisesti muutostilanteessa lähiesimiehen johtamistyön haasteiksi nousevat ihmisissä olevan kyvykkyyden ja innovatiivisuuden esiin saaminen, työn tarkoituksenmukainen organisointi, avoimen vuorovaikutuksen ja oppimisen edistäminen sekä tutkiva ote työhön. (Kananoja ym. 2010, 338.)

Osaamispainotteisessa henkilöstöjohtamisessa esimiehen on selvitettävä: minkälaisia osaajia tarvitaan ja kuinka paljon (määrä, rakenne, koulutus, osaaminen), miten tarvittava osaaminen hankitaan, miten saadaan rekrytoitua parhaat osaajat, miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään (perehdyttäminen, arviointi, kehittämisjärjestelmät), miten henkilöstöä palkitaan osaamisesta ja sen kehittymisestä (palkkaus, muut palkitsemiskeinot), miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan hyödyntämään ja kehittämään osaamistaan tehokkaasti (johtajuus, esimiestyö), miten henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan siten, että heidän osaamisensa pääsee kukoistamaan, miten osaajat sitoutetaan, miten työ ja yhteistyö organisoidaan siten, että osaaminen tulee jaetuksi ja uutta osaamista ja yhdistelmiä syntyy ja miten tarpeetonta osaamista tarvittaessa uudelleen sijoitetaan, muunnetaan, uudistetaan tai siirretään ulkopuolelle. Osaamisen johtaminen näkyy henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön hankinnassa ja rekrytoinnissa, henkilöstön perehdyttämisessä, työsuhteasioiden hoidossa, palkitsemisessa, henkilöstön kehittämisessä, työhyvinvoinnista huolehtimisessa, henkilöstövähennysten hoidossa ja ihmisten johtamisen tukemisessa. (Viitala 2005b, 232–233.)

Henkilöstön määrään ja osaamiseen pyritään vaikuttamaan henkilöstösuunnittelulla ja henkilöstöhankinnalla. Ikärakenne ja työvoiman vaihtuvuus tuovat haasteita henkilöstösuunnittelulle (Viitala 2005b, 235). Koska rekrytoinnin vaikutus on kauaskantoinen, organisaatiossa tulee olla käsitys siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan (Lammintakanen 2011, 248). Työelämän vaatimukset ovat laajentuneet, mikä aiheuttaa työntekijälle tarpeen kehittää osaamistaan jatkuvasti. Organisaation näkökulmasta on kysymys siitä, mikä on organisaatiossa säilytettävää ja kehitettävää ydinosaamista. Yksilön näkökulmasta on kyseessä hänen ammattitaitonsa, asiantuntijuutensa, kvalifikaationsa ja kompetenssinsa. Johtamisen tehtävänä on yhdistää nämä kaksi näkökulmaa toisiaan tukeviksi. (Lammintakanen 2011, 250.)

Henkilöstön palkitsemisessa on kyse aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineellisen palkitsemisen tapoina on peruspalkka ja sitä täydentävät henkilöstöedut sekä erilaiset palkkiojärjestelmät. Aineettomia palkitsemistapoja ovat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, huomioimiset, työajan järjestelyt ja työsuhteen vakinaistaminen. (Lammintakanen 2011, 253–252.)

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä sekä yksilön osaamisen kehittämisenä, kokemuksen mukanaan tuoman hiljaisen tiedon hyödyntämisenä sekä organisaation oppimisena. Osaamisen johtaminen on henkilöstön osaamisen kehittämisen lisäksi myös oppimisen mahdollistamista työyhteisöis-

sä. Siinä on kysymys mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Mitä useamman henkilön näkemys saadaan mukaan yhteiseen prosessiin, sitä nopeammin kyetään luomaan uutta osaamista ja toimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 53.)

3 TERVEYSSOSIAALITYÖ KONTEKSTINA

3.1 Terveysosiaalityön historiasta tähän päivään

Suomessa sairaalan sosiaalihoitajan työn käynnisti 1920-luvulla Helsingin yliopistollisen keskussairaalan kirurgian ylihoitaja Sophie Mannerheim. Hänen näkemyksensä mukaan potilaiden toipumista ehkäisivät henkilökohtaiset ja sosiaaliset vaikeudet. (Lindén 1999, 38; Terveysosiaalityön nimikkeistö 2007, 10.) Vuonna 1921 Helsingin lastensairaalassa ja 1923 kirurgisessa sairaalassa nimettiin tietyt sairaanhoitajat ja terveyssisaret toimimaan sosiaalihoitajina. Sosiaalityö levisi kuitenkin vasta 1940-luvulla koko maan terveydenhoitoon (Satka 2007, 124). Sairaalan sosiaalityön perustana oli 1920-luvun yksityisten järjestöjen tekemä lääkinällis-sosiaalinen ja psykiatris-sosiaalinen toiminta (Lindén 1999, 38).

Sosiaalihoitajanimikkeestä luovuttiin sosiaalihoitajakoulutuksen päättyttyä vuonna 1975. Tämän jälkeen alettiin puhua terveydenhuollon sosiaalityöstä. (Lindén 1999, 52.) Virallisesti otettiin käyttöön sosiaalityöntekijänimike, joskin sosiaalityöntekijän käsite vakiintui vasta 1980-luvulla (Raunio 2009, 24). Vuodesta 2003 terveydenhuollon sosiaalityöstä on alettu käyttää nimitystä terveysosiaalityö (Terveysosiaalityöntekijät ry 2011). Terveysosiaalityöntekijöitä työskentelee pääasiassa erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja mielenterveystyössä (Terveysosiaalityön nimikkeistö 2007, 9).

Nykyisin terveydenhuollon yksiköissä työskentelevien sosiaalityöntekijöiden ja esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden määrästä ei ole tarkkaa tietoa. Vuonna 2003 Pekka Karjalaisen ja Pirjo Sarvimäen (2005, 19) arvion mukaan sosiaalityöntekijöitä oli terveydenhuollossa noin 1000. Tuolloin heistä yli puolet työskenteli erikoissairaanhoidossa. Aulikki Kananoja ja kumppanit (2010, 277) arvioivat määrän samansuuruiseksi. Sosiaalityöntekijöiden jakautumisesta eri tehtäväalueille ei ole tietoa, mutta laajin tehtäväalue on erikoissairaanhoito. Perusterveydenhuollossa sosiaalityötä tehdään niukasti siitä huolimatta, että kansanterveystyön käynnistämisvaiheessa perusterveydenhuollosta ennakoitiin tulevan keskeinen sosiaalityön toimintaympäristö. Joissakin kunnissa kunnan sosiaalihoitajan alainen sosiaalityöntekijä toimii myös terveyskeskuksen sosiaalityöntekijänä. Sen sijaan työterveydenhuollosta puuttuvat sosiaalityöntekijät. Yksityisen terveydenhuollon piirissä toimivista sosiaalityöntekijöistä ei ole tarkkaa tietoa. (Kananoja ym. 2010, 277.)

Tutkimusaineiston keräämisen aikana Suomessa oli 20 sairaanhoitopiiriä, joista viisi on yliopistollista sairaanhoitopiiriä. Sairaanhoitopiireissä sosiaalityöntekijöiden hallinnollinen sijoittuminen on kirjavaa. Pääsääntöisesti sairaanhoitopiireissä somaattisilla erikoisalueilla työskentelevät sosiaalityöntekijät sijoittuvat hallinnollisesti erilliseen sosiaalityön toimintayksikköön (nimike vaihtelee sairaanhoitopiireittäin). Joissakin sairaanhoitopiireissä samaan sosiaalityön yksikköön voi kuulua kaikki tai osa sairaanhoitopiirin psykiatrian toimialueella työskentelevistä sosiaalityöntekijöistä. Toisaalta psykiatrian alueilla olevat sosiaalityöntekijät voivat sijoittua myös omaan yksikköönsä. Sairaanhoitopiireissä on menossa rakenteellisia muutoksia, jotka vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden hallinnolliseen sijoittumiseen.

Lähes jokaisessa sairaanhoitopiirissä on johtavan sosiaalityöntekijän virka, mutta myös muita nimikkeitä käytetään. Harvoissa sairaanhoitopiireissä on useampia johtavia ja vastaavia sosiaalityöntekijöitä (esimerkiksi HUS eli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri) tai sekä johtava että vastaavia sosiaalityöntekijöitä (esimerkiksi Pirkanmaan sairaanhoitopiiri). Johtava sosiaalityöntekijä on joko kaikkien sairaanhoitopiirissä työskentelevien sosiaalityöntekijöiden esimies (esimerkiksi Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoito- ja peruspalvelukuntayhtymä) tai esimiehenä osalle sosiaalityöntekijöistä (esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri). Niissä sairaanhoitopiireissä, joissa on johtava tai vastaava sosiaalityöntekijä, hän toimii pääosin hallinnollisena ja ammatillisena esimiehenä yksikköön kuuluville sosiaalityöntekijöille. Joissakin sairaanhoitopiireissä johtava sosiaalityöntekijä on pelkästään ammatillinen esimies. Tällöin hallinnollinen esimies on pääsääntöisesti ylilääkäri. Jos psykiatriassa toimivat sosiaalityöntekijät eivät kuulu sosiaalityön yksikköön, heidän esimiehenään toimii pääsääntöisesti ylilääkäri. Joissain sairaanhoitopiirissä johtava sosiaalityöntekijä saattaa olla kuitenkin myös heidän ammatillinen esimiehensä. Toisaalta on niinkin, että sairaanhoitopiiristä puuttuu johtava sosiaalityöntekijä ja sosiaalityöntekijät on sijoitettu eri alueiden ylilääkäreiden alaisuuteen. Terveysosiaalityön johtamisessa näkyy palvelurakenteissa tapahtuva muutos. Eräät sairaanhoitopiirit vastaavat myös sekä perusterveydenhuollon että osasta sosiaalihuollon palvelujen järjestämisestä jäsenkunnilleen. Tällöin sosiaalityöntekijöiden esimiehenä saattaa toimia joku muu kuin sosiaalityöntekijä.

Sari Rissanen ja Anneli Hujala (2011, 82) määrittelevät johtamistyössä ylimmällä johdolla tarkoitettavan yleensä organisaation strategisesta johtamisesta vastaavaa henkilöä, esimerkiksi toimialajohdajaa ja sairaanhoitopiirin johtajaa. Keskijohto asettuu ylimmän ja lähijohdon väliin. Keskijohtoon

kuuluvien nimikkeitä voivat olla esimerkiksi ylihoitaja tai yksikön johtaja. Lähijohtamisella useimmiten on tarkoitettu johtajan ja työntekijän välistä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta. Tämän määrittelyn mukaan johtavat sosiaalityöntekijät kuuluvat joko keskijohtoon tai lähijohtoon riippuen siitä, ovatko he hallinnollisia vai ammatillisia esimiehiä.

3.2 Sosiaalityön tehtävä- ja osaamisalueet terveydenhuollossa

Terveyssosiaalityön missio ja kiistelty paikka

Terveydenhuollon sosiaalityöllä tarkoitetaan sosiaalityöntekijän toimintaa, joka toteutuu terveydenhuollon organisaatiossa terveys- ja sosiaalipolitiikan tavoitteiden mukaisesti terveyden ja sosiaalisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi (Terveydenhuollon sosiaalityön luokitus 1998, 16). Sairaalan sosiaalityöhön sisältyi jo alkuvaiheessa yksilöllinen, organisatorinen ja yhteiskunnallinen tehtävä (Lindén 1999, 39–43). Potilaan ”sosiaalisen kunnon” säilyminen sairauden sattuessa (Niemelä 1985, 153–157) on edelleen olennaista, kun sosiaalityöntekijä tulkitsee ihmisen tilannetta selviytymisen viitekehyksessä (Metteri 1996, 143–145). Terveyssosiaalityöntekijän tehtäväkuvassa ja osaamisessa on tapahtunut vuosikymmenten aikana muutoksia. Nykyisin korostetaan, että terveydenhuollossa sosiaalityöntekijän tehtävänä on osallistua potilastyöhön, linkittää sosiaalityön palvelut osaksi potilaan hoito- ja palveluketjua sekä tuoda sosiaalinen osaksi terveydenhuoltoa ja vaikuttaa sosiaali- ja terveystalouteen (Pocket 2003, 2). Sosiaalityön rooli on muotoutunut ennen kaikkea sosiaalisten ongelmien selvittämiseksi ja ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseksi. Tehtäväkuvaan sisältyy myös entistä enemmän laaja-alaista tiedottamista ja vaikuttamista. (Lindén 1999, 97, 144–156.)

Terveydenhuolto toimintaympäristönä asettaa terveyssosiaalityölle omat reunaehdot ja haasteensa: terveydenhuollossa pääasiallinen tehtävä ei ole sosiaalityö, jolloin sen merkitys ei ole aina selvää organisaatiolle (Satka 2007, 124). Kyösti Raunion (2009, 54–55) mukaan epäselvyys voi johtaa siihen, että sosiaalityötä pidetään apuammattina, vaikkakin sen asiantuntemuksella on merkittävä rooli terveydellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sosiaalityöntekijä saattaa joutua neuvottelemaan toimintansa merkityksistä ja merkittävyydestä organisaation ”ydinosaajien” kanssa. Tähän vaikuttaa Karen Neumanin (2000, 22) mukaan se, että terveydenhuollossa muut professiot pyrkivät määrittelemään sosiaalityötä. Jaana Tulppo (1991, 79–81) kuvaa sosiaalityön nivoutuneen terveydenhuollon

toimintaan yhdeksi palvelumuodoksi, joka ei ole pelkästään lääketiedettä avustavaa toimintaa. Sosiaalityö voidaan kokea sairaalassa toimintaa jopa vaikeuttavaksi, koska sen toteuttaminen vaatii aikaa ja laajempaa näkemystä potilaan tilanteesta. Sosiaalityöntekijöillä on kuitenkin eräänlainen ”jokerin” asema sairaalassa, koska heillä on mahdollisuus liikkua hierarkian portailla melko vapaasti ja siten synnyttää vuoropuhelua potilaan hoitoon osallistuvien eri tahojen välillä. (Tulppo 1991, 79–81.)

Terveyssosiaalityöntekijän osaamisalueet ja haasteet potilastyössä

Terveydenhuollossa sosiaalityön näkökulma on aina ollut laaja-alainen ja sidoksissa sekä ympäröivään yhteiskuntaan että oman organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin (Terveydenhuollon sosiaalityön luokitus 1998, 16). Sosiaalityöntekijän yhteiskunnalliseen osaamiseen sisältyy ymmärrys ilmiöiden yhteiskunnallisista yhteyksistä sekä talouden, elämäntapojen ja arvojen muuttumisesta (Kempainen 2006, 258). Terveyssosiaalityön lähtökohtana on kokonaisnäkemys sairauden ja sosiaalisten tekijöiden yhteyksistä. Tavoitteena on vaikuttaa yksilön ja perheen elämäntilanteeseen siten, että sairaudesta tai vammautumisesta huolimatta taloudellinen toimeentulo, sosiaalinen suoriutuminen ja yhteiskunnallinen osallistuminen jatkuisivat mahdollisimman ”häiriöttömästi”. (Terveydenhuollon sosiaalityön luokitus 1998, 16.)

Terveyssosiaalityön toiminnot, tehtävät ja toimenpiteet on kuvattu Terveyssosiaalityön nimikkeistö 2007 -julkaisussa, jossa sosiaalityöntekijän tehtävät ryhmitellään viiteen pääluokkaan: sosiaalinen arviointi ja suunnittelu, sosiaalisen toimintakyvyn tukeminen, yhteistyö, koordinointi ja verkostotyö, asiantuntija- ja koulutustehtävät sekä hallinto ja kehittäminen (Terveydenhuollon nimikkeistö 2007, 27–35). Sosiaalityön interventiot perustuvat sosiaaliseen arviointiin tai tutkimukseen. Kananaja ja kumppanit (2010, 278) jäsentävät terveyssosiaalityön tehtäväkokonaisuudet seuraaviin alueisiin: potilaan ja hänen läheisensä kanssa tehtävä potilastyö, psykososiaalinen työ, kriisityö ja moniammatillinen tiimityö (esimerkiksi kuntoutustyöryhmät, asiakaspalvelun yhteistyöryhmät, hoitoneuvottelut), jossa sosiaalityöntekijä on oman alansa asiantuntijana, konsultaatiot terveydenhuollon muille ammattilaisille sekä verkostotyö, johon sisältyy sekä potilastyötä tukeva että laajempi yhteistyö terveydenhuollon ulkopuolisten tahojen kanssa.

Tuula Heinonen ja Lea Spearman (2001, 88–89, 99) kiteyttävät terveydenhuollon sosiaalityöntekijän potilastyön tavoitteet: auttaa potilasta ohjauksen, tuen ja informaation avulla tekemään valintoja

ja päätöksiä, koota verkostot sekä koordinoita tarvittavat palvelut. Keskeistä terveyssosiaalityössä on erilaisten näkökulmien etsiminen ja esittäminen potilaille ja henkilökunnalle. Tämä edellyttää terveyssosiaalityöntekijältä elämäntilanteisiin liittyvien riskien, puutteiden ja ongelmien havaitsemista ja analysointia sekä sosiaalisten ongelmien ehkäisyyn ja ratkaisemiseen kehitettyjen erilaisten toimintamallien, palvelujärjestelmien ja niihin liittyvän lainsäädännön tuntemista ja yhteensovittamista kansalaisten oikeuksiin erilaisiin etuuksiin, palveluihin ja tukeen. (Kempainen 2006, 258; Kananoja ym. 2007, 194.)

Terveyssosiaalityössä kohdataan usein huono-osaisia tai haavoittavissa olosuhteissa eläviä ihmisiä, joiden ihmisarvoa koskevat kysymykset ovat erityisen keskeisiä (Kananoja ym. 2007, 195). Ne haastavat myös sosiaalityön eettistä osaamista. Metteri (2012, 225) toteaa sosiaalityöntekijällä olevan kaksoisrooli, kun hän yhtäältä osallistuu nykyisten uusien politiikkaohjelmien ja entistä kontrolloivamman sosiaalipolitiikan toteuttamiseen ja toisaalta toteuttaa sitoumustaan sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja jokaisen ihmisen ihmisarvoon ja kunnioittamiseen. Sosiaalityöntekijä kantaa ammatillista vastuutaan tukemalla potilasta arjen asioissa, tulkitsemalla lainsäädäntöä potilaan edunmukaisesti ja vaikuttamalla politiikan toteuttamiseen tekemällä aloitteita epäkohtien poistamiseksi.

Terveyssosiaalityöntekijä kehittäjänä, tutkijana ja vuorovaikutusosaajana

Terveyssosiaalityöntekijä tai esimiesasemassa oleva sosiaalityöntekijä on mukana työyhteisön sisäisen kehittämistoiminnan lisäksi sairaanhoitopiirien moniammatillisissa kehittämishankkeissa, kuntien sosiaalitoimen ja terveyskeskusten yhteisissä kehittämishankkeissa sekä kansallisissa kehittämishankkeissa (Kyyhkynen 2012, 74–75). Sähköisten tietojärjestelmien käyttö on 2000-luvulla laajentunut erityisesti kansallisten tietoteknologiahankkeiden myötä. Sähköisten potilas- ja asiakasasiakirjojen käyttöönotto on edennyt kunnissa, kuntayhtymissä ja sairaanhoitopiireissä (Saranto & Kuusisto-Niemi 2011, 217). Kehittämistyön ajankohtainen valtakunnallinen aihe on terveyssosiaalityön sähköisen dokumentoinnin kehittäminen. Esimerkiksi Kuntaliiton Niko-ryhmä ja Terveyssosiaalityöntekijät ry ovat järjestäneet terveyssosiaalityöntekijöille aiheeseen liittyviä työkokouksia.

Sosiaalityöntekijöiden tutkimuksellisen osaamisen vahvistaminen liittyy menetelmälliseen kehitystyöhön ja tutkivaan työotteeseen. Sosiaalityön kehittämisessä tarvitaan monipuolisia arviointitaitoja, joiden perustana on tutkimustieto ja siihen liittyvä työorientaatio. Kehittämistyö liittyy läheisesti

tiedonmuodostukseen sosiaalityössä. (Kemppainen 2006, 258.) Tutkimuksellinen osaaminen tuottaa kriittistä tietoisuutta ja analyttisyyttä (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 21). Terveys­sosiaalityöntekijöiden tutkimusosaaminen ja tutkimustoiminta ovat lisääntymässä muun muassa ammatillisen lisensiaattikoulutuksen avulla.

Sosiaalityö on monenlaisten suhteiden rakentamis-, purkamis- ja tulkintatyötä (Kanan­oja ym. 2007, 195), joten vuorovaikutuksellinen osaaminen on keskeinen osa terveys­sosiaalityöntekijän osaamis­ta. Terveys­sosiaalityöntekijä tarvitsee vuorovaikutusosaamista toimiessaan linkkinä potilaan ja hen­kilökunnan, potilaan ja omaisten sekä sairaalaorganisaation ja ulkopuolisten yhteistyöta­hojen välillä (Tulppo 1991, 79–81). Vuorovaikutusosaamista sosiaalityöntekijä tarvitsee myös välittäessään tie­toa potilaiden ongelmista ja koetuista epäkohdista päätöksentekijöille sekä tuodessaan sosiaalisen näkökulman terveydenhuollon toimintaan. Koska sosiaalityö kytkeytyy palvelujen käyttäjiin, toisiin ammattilaisiin, maallikkoauttajiin, eri palvelun tuottajiin, eri hallinnonaloihin, kansallisiin sekä pai­kallisiin päätöksentekijöihin, sosiaalityössä on keskeistä luoda ja ylläpitää vuorovaikutusyhteyksiä ja ratkoa konflikteja (Kemppainen 2006, 259; Kanan­oja ym. 2007, 195).

Sosiaalityöntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen kuuluvat: oman oppimisen ja osaamisen arviointi ja ohjaaminen, työhön liittyvän kiinnostuksen ylläpitäminen, muutos- ja kehittämisvalmiudet, teori­an, tutkimuksen ja käytännön välisten yhteyksien ymmärtäminen ja oman ammatillisen minän käyt­täminen työssä. Sosiaalityössä tavoitteena on asiantuntijuus, jonka avulla kyetään muuttuvissa olo­suhteissa vastaamaan sekä nykyisiin että uusiin haasteisiin. Tämä edellyttää tietois­en, tutkimukselli­sen työotteen omaksumista ja sen yhdistämistä taitavaan ja eettisesti kestävä­än toimintaan. (Ka­nan­oja ym. 2007, 196.)

Yllä kuvasin terveys­sosiaalityön tehtäväaluetta ja terveys­sosiaalityöntekijän osaamis­vaatimuksia, joiden mahdollistamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen osaamisen johtaminen kohdistuu. Seu­raavaksi kuvaan tutkimukseni tutkimustehtävän, tutkimuskysymykset ja tutkimusaineistoni.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tarkastelen tutkimuksessani osaamisen johtamista ja ilmentymistä esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden työssä. Tavoitteenani on jäsentää terveysosiaalityön osaamisen johtamista ilmiönä. Erittelen sitä, mitä sairaanhoitopiireissä johtavat sosiaalityöntekijät tai esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät johtavat, kun he johtavat sosiaalityöntekijöiden osaamista: mitä he katsovat osaamisen johtamisen tarkoittavan, miten he hahmottavat tehtävänsä osaamisen johtamisessa ja millä keinoin he osaamista johtavat. Tutkimuksessani en tutki sitä, mitä sosiaalityöntekijöiden tulee osata tai minkälaisesta osaamisesta esimiehen on pidettävä huolta.

Tutkimuksessa haen vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät haastattelupuheessa osaamisen johtamista ja sen reunaehdot?
- miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät haastattelupuheessa tehtävänsä esimiehenä osaamisen johtamisessa?
- mitkä ovat osaamisen johtamisen menetelmät haastattelupuheessa?

4.2 Tutkimuksen empiirinen aineisto

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2009, 72) mukaan ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. Päädyin hankkimaan tutkimusaineiston haastattelulla. Sen taustaksi tein sähköpostikyselyn. Kyselyn tärkeimmäksi merkitykseksi jäi haastateltavieni tavoittaminen, sillä kyselyn yhteydessä kutsuin esimiesasemassa olevia sosiaalityöntekijöitä osallistumaan myöhemmin järjestettävään teemahaastatteluun.

Päädyin valitsemaan haastattelun aineiston keruumenetelmäksi, koska muun muassa Michael Quinn Patton (2002, 145) on korostanut haastattelun käyttökelpoisuutta silloin, kun halutaan tietää, mitä ihmiset ajattelevat tai tietävät. Haastattelumuodoista valitsin teemahaastattelun, jonka avulla pyri-

tään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusongelman tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Lisäksi teemahaastattelun avulla tutkijalla on mahdollisuus saada haastateltavien oma ääni kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Kyseisessä haastattelutavassa keskustelu kohdennetaan tiettyihin, etukäteen määriteltyihin teema-alueisiin, joista haastateltava voi puhua vapaasti (ks. Eskola & Vastamäki 2007, 27).

Teemahaastattelussa teema-alueiden tulee Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2009, 67) mukaan kuitenkin olla niin väljiä, että tutkittavaan ilmiöön sisältyvä moninainen rikkaus paljastuu mahdollisimman hyvin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 67). Kysymysten tulee olla mahdollisimman avoimia, jotta haastateltava voi tuoda vastauksissaan esiin tutkittavaa ilmiötä koskevat ulottuvuudet. He (2009, 102–105) tähdentävät teemahaastattelun joustavuutta ja kysymysmuodon väljyyttä. Haastattelijan tehtävänä on ohjata kysymyksillä haastattelua siten, että niiden ydinosa kohdentaa kysymyksen oikeaan suuntaan ja oikeaan asiayhteyteen. Teema-alueet ja kysymyssarjat esitetään siinä järjestyksessä, joka kulloisessakin haastattelutilanteessa tuntuu luontevimmalta. Myös Jari Eskola ja Jaana Vastamäki (2007, 27–28) korostavat teema-alueiden järjestyksen ja laajuuden vaihtelevuutta haastattelusta toiseen.

Eskola ja Vastamäki (2007, 39–40) ohjeistavat tutkijaa tekemään esihaastattelun ennen varsinaista tutkimushaastattelua erityisesti teemarunгон testaamiseksi sekä oman haastattelukäytännön ja haastattelujen nauhoittamisen hiomiseksi. Ennen varsinaisia teemahaastatteluja tein yhden koehaastattelun, jonka jälkeen vähensin haastattelurungosta yleistä terveyssoseaalityön osuutta ja vahvensin osaamisen johtamisen teemoja. Nauhoitin myös koehaastattelun ja otin sen osaksi tutkimusaineistoani, koska kyseinen haastateltava täytti kohdejoukolle asetetut kriteerit.

Teemahaastattelun avulla tarkoitukseni oli paneutua esimiestyössä olevien määrityksiin sosiaalityöntekijöiden osaamisen johtamisesta ja konkretisoida osaamisen johtamista haastateltavien käytännön esimerkeillä. Haastattelussa teema-alueeni olivat:

- 1 Toimintaympäristön haasteet nyt ja tulevaisuudessa
- 2 Osaamisen johtamisen ja toiminnan tavoitteet
- 3 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa.

Haastattelutilanteessa minulla oli tukena teema-alueita tarkentava apulista (esim. Eskola & Suoranta 2008, 86), jonka avulla varmistin haastattelun kohdistumisen keskeisiin asioihin (Hirsjärvi & Hur-

me 2009, 102). Lisäksi sen tehtävänä oli varmistaa, että kaikista teemoista keskustellaan jokaisen haastateltavan kanssa. Kaikkia apulistan tarkentavia kysymyksiä ei tarvinnut esittää, koska niitä koskevat aiheet tulivat käsiteltyä haastattelun yhteydessä muutoin. Apulistaa käytin siis joustavasti tilanteen mukaan.

Haastattelutilanteessa haastateltavat tekivät jossain määrin tarkentavia kysymyksiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 66–67) mukaan teemahaastattelun luonteeseen kuuluukin, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Se, miten jokin ilmiö konkretisoituu tutkittavalle, on sidoksissa hänen elämänhistoriaansa ja tilanteeseensa.

Haastattelututkimukseni kohdejoukon muodostaa ne esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät, jotka ilmoittivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Halukkuutta olin kysynyt 16.11.2009 sähköpostitse swhealth.fi -jakeluosoitteella. Swhealth-lista on perustettu vuonna 1998 terveyssosiaalityöntekijöille, alan opettajille ja tutkijoille sosiaalityön, erityisesti terveys- ja mielenterveyssosiaalityön, toimintaan ja tutkimukseen liittyvien tiedotusten välittämiseen, konsultointiin ja kysymysten sekä kannanottojen esittämiseen. Listalla arvioidaan olevan noin 500 käyttäjää, joista pääosa on kotimaassa ja osa ulkomailla. Listan teknisestä ylläpidosta vastaa Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. (Mustaniemi 2009.) *Kohdejoukon muodostaa siis viisi kyselyn yhteydessä ilmoittautunutta ja yksi koehaastatteluun osallistunut esimiesasemassa oleva sosiaalityöntekijä.* He toimivat esimiestehtävissä eri nimikkeillä ja työskentelevät eri sairaanhoitopiireissä.

Teemahaastatteluaineisto muodostuu siis kuudesta esimieshaastattelusta. Koska haastateltavat olivat vastanneet sähköpostikyselyyn, jossa olin informoinut tulevasta tutkimuksesta, he tiesivät tutkimukseni olevan kyse nimenomaan osaamisen johtamisesta terveyssosiaalityössä. Etukäteisvalmistautumista en pyytänyt, mutta lähetin heille etukäteen haastattelun teemat. Olettamukseni oli, että kun haastateltavat tietävät etukäteen haastatteluaiheet, heidän on helpompi sanoittaa näkemyksensä osaamisen johtamisesta haastattelutilanteessa ja siten haastatteluaineisto muodostuisi sisällöllisesti monipuolisemmaksi.

Tutkimukseen osallistuneet työskentelivät esimiesasemassa kuudessa eri sairaanhoitopiirissä. Heidän ammattinimikkeensä vaihtelivat. Heistä kolme oli toiminut esimiestehtävissä alle 4 vuotta ja kolme yli 9 vuotta. Nykyisessä organisaatiossa neljä esimiestä oli työskennellyt alle 10 vuotta ja kaksi esimiestä yli 20 vuotta. Vain kahdella oli aiempaa työkokemusta toisen organisaation esimies-

työstä. Sosiaalityön työkokemusta oli yhdellä vastaajalla alle 10 vuotta, kahdella 24–27 vuotta ja kolmella yli 28 vuotta. Haastateltavien työnantajaorganisaatiota ja ammattinimikkeitä en kuvaa tarkemmin, koska pääsääntöisesti kussakin sairaanhoitopiirissä on vain yksi esimiesasemassa oleva sosiaalityöntekijä, jolloin heidän anonymiteettinsä ei olisi säilytettävissä. Vastaajat olivat kaikki naisia. Tämä ei ole yllättävää, sillä sairaanhoitopiirien esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät ovat pääsääntöisesti naisia.

Teemahaastattelut suoritin loka- ja marraskuussa 2010. Haastattelin neljää esimiesasemassa olevaa sosiaalityöntekijää heidän omassa tai jonkun toisen työhuoneessa, yhtä hänen kotonaan ja yhtä hotellihuoneessa. Haastattelupaikat valikoituivat sen mukaan, mikä sopi parhaiten haastateltaville. Haastattelutilanteet olivat pääosin rauhallisia. Pari haastattelutilannetta keskeytyi joko puhelinsoittoon tai kolmannen henkilön saavuttua huoneeseen. Keskeytykset eivät kuitenkaan haitanneet haastattelujen kulkua. Haastateltavien suostumuksella nauhoitin haastattelut. Niiden kesto vaihteli 1 tunnista 1½ tuntiin.

Haastattelutilanteet olivat erittäin mielenkiintoisia. Haastateltavat olivat innostuneita pohtimaan osaamisen johtamistaan terveysosiaalityössä. He toivat avoimesti esille omia käsityksiään ja aiheeseen liittyvää epävarmuutta. Jotkut olivat etukäteen paneutuneet ja valmistautuneet haastattelua varten pohtimalla teemaa. Osa ilmaisi vaikeuden hahmottaa osaamisen johtamisen käsitettä ja kokonaisuutta. Erityisesti haastatteluissa puhuttivat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi ja menetelmät. Myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset herättivät pohdintaa haastattelutilanteissa. Tähän vaikutti mahdollisesti sairaanhoitopiireissä meneillään olevat rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset. Haastateltavat toivat esiin osaamisen johtamisen toimintakäytäntöjä, jotka olivat eri sairaanhoitopiireissä pääosin samankaltaisia, mutta myös toisistaan poikkeavia.

Haastateltavat käyttivät sosiaalityöntekijöistä käsitteitä sosiaalityöntekijä, työntekijä, alainen. Vain yhdessä keskusteluosuudessa haastateltava oli epävarma siitä, mitä nimeä käyttää ”alaisia tai miksi-
kö niitä nyt kutsutaan”. Omasta sosiaalityön yksiköstä käytettiin käsitettä sosiaalityön yksikkö tai yksikkö. Omaa työyhteisöä kuvattiin työyhteisönä ja siihen kuuluvasta henkilöstöstä käytettiin termejä henkilökunta tai porukka. Käytän oman työyhteisön työntekijöistä käsitettä työntekijä ja omasta yksiköstä käsitettä työyhteisö. Haastateltavat kutsuivat itseään esimiehiksi, joten käytän heistä tutkimuksessani käsitettä esimies. He käyttivät haastattelupuheessa vaihdellen oman toimintansa kuvauksissa aktiivi- tai passiivimuotoa. Esimiehet käyttivät omista esimiehistään käsitettä esimies

tai ylilääkäri. Keskushallinnon johtoa kuvattiin ylimmäksi johdoksi. Työantajan roolia pohdittaessa tarkoitettiin työnantajalla johtoa. Esimiesten puhuessa potilaista he käyttivät sekä potilas- että asiakäsitettä. Käytän heistä käsitettä potilas.

5 AINEISTON SISÄLLÖNANALYYTTINEN LUOKITTELUPROSESSI

5.1 Sisällönanalyysin kuvaus

Tutustuin erilaisiin analyysimenetelmiin, mutta monien pohdintojen jälkeen valitsin sisällönanalyysin. Sitä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa pyritään kuvaamaan sanallisesti dokumenttien sisältöä. Dokumentilla tarkoitetaan muun muassa kirjalliseen muotoon saatettua haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104–106). Helvi Kyngäs ja Liisa Vanhanen (1999, 4–5) toteavat, että sisällönanalyysin avulla voidaan muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (2010, 19) taas korostavat, että analyysivaiheen tehtävänä on saada systemaattisella läpikäymisellä aineistosta irti jotain sellaista, joka ei ole suorissa lainauksissa sellaisenaan läsnä.

Eskolan (2007, 162) mukaan sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisesti, viimeksi mainitusta Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) käyttävät termiä teoriaohjaava. Näiden analyysimuotojen erot liittyvät tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian rooliin aineiston hankinnassa, analyysissa ja raportoinnissa. Aineiston analyysissa on kyse myös keksimisen logiikasta sekä siitä, että tutkijan itsensä on tuotettava analyysinsä viisaus. Siten analysoinnissa merkityksellistä on metodien noudattamisen lisäksi tutkijan vastaanottokyvyn herkkyyks, oivalluksen terävyys ja onnekkuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineiston analyysi etenee induktiivisesti yksittäisestä yleiseen. Siinä analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa oletetaan, että aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat tutkittavasta ilmiöstä eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen eivätkä lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.) Ruusuvuoren ja kumppaneiden (2010, 19) mukaan puhdas aineistolähtöisyys on käytännössä mahdotonta, koska tutkimusaineiston sisällön alustava jäsentely, järjestely ja keräysvaihe sisältävät tutkijan tekemiä teoreettisia valintoja ja tulkintoja. Myös tässä tutkimuksessa analyysin toteutukseen vaikuttivat aikaisemmat tiedot ja teoriat, joten kyseessä ei ole aineistolähtöinen tulkintaprosessi.

Koska tutkija tarkastelee aineistoaan myös olemassa olevien tutkimusten valossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96) pohdin, etenenkö tutkimusprosessissani lopulta teorialähtöisesti vai teoriaohjaavasti. Teorialähtöinen aineiston analyysi etenee deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen. Se perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla esimerkiksi teoria tai käsitejärjestelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–98.) Aikaisemman tiedon avulla tehdään analyysirunko, johon etsitään aineistosta sisällöllisesti sopivia asioita. Analyysirunko voi olla väljä, jolloin sen sisälle muodostetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla erilaisia luokituksia tai kategorioita. Tällöin aineistosta poimitaan analyysirunkoon kuuluvat ja sen ulkopuolelle jäävät asiat. Jos analyysirunko on strukturoitu, aineistosta poimitaan vain analyysirunkoon sopivat asiat. Toisaalta aineistosta voidaan poimia myös luokitusrunkoon kuulumattomat asiat, jolloin niistä muodostetaan oma luokkansa aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaan. (Kyingäs & Vanhanen 1999, 7–9.) Tutkimukseni ei ole teorialähtöinen, koska analyysin toteutuksessa en käyttänyt osaamisen johtamisen teoriaan pohjautuvaa analyysirunkoa, jonka mukaan olisin luokitellut aineiston.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee abduktiivisesti aineiston ehdoilla. Siinä on teoreettisia kytkeitä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan tiettyyn teoriaan. Lähinnä aikaisempi tieto tai teoria on ohjaamassa analyysin etenemistä. Tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat aineistolähtöisyys ja teoreettinen käsitteellistäminen. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysissä, mutta teoriaohjaava eroaa aineistolähtöisestä analyysistä siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta ja teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei testaa teoriaa, vaan tuottaa uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 117.) Paikannan analyysimenetelmäni teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi, koska analysointiprosessissa teoreettiset kytkennät vaikuttivat valintoihini, eikä lähestymiseni ollut selkeästi aineistolähtöinen.

Ennen sisällönanalyysin tekemistä tulee määritellä analyysiyksikkö, joka voi olla yksi sana tai sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Ajatuskokonaisuus voi muodostua useammasta kuin yhdestä lauseesta ja siihen voi sisältyä useampi kuin yksi merkitys. (Kyingäs & Vanhanen 1999, 5.) Valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden.

Aineiston analyysiprosessia säätelee se, onko kyseessä aineisto- tai teorialähtöinen vai teoriaohjaava lähestymistapa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–113) mukaan sisällönanalyysi etenee kolmi-vaiheisena prosessina. Nämä vaiheet ovat: aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Pelkistämällä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset ilmaukset pois ja luokitellaan tutkimustehtävään kuuluvia ilmaisuja. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään, pitäen mielessä tutkimuskysymys, olennaisia alkupe-räisilmaisuja ja kirjataan ne mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä kuin ne ovat alkuperäisai-neistossa. Nämä niin sanotut pelkistetyt ilmaisut kerätään listoiksi.

Aineiston ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset käydään tarkasti läpi sekä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat ilmaisut ryhmitellään ja yhdistetään samaan luokkaan, joka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittely tarkoittaa sitä, että yrite-tään löytää luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Kyngäs & Vanhanen (1999, 6) tähdentävät tähän vaiheeseen liittyvän jo aineiston käsitteellistämistä eli abstrahointia.

Teoreettisten käsitteiden muodostamisessa eli abstrahoinnissa analyysia jatketaan yhdistämällä sa-mansisältöiset luokat toisiinsa muodostaen niistä niin sanottuja yläluokkia, jotka nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Näin edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teo-reettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113.) Nämä vaiheet luovat perustan aineiston kanssa keskustelemiselle eli analyyttisten teemojen keskinäiselle vertailulle ja analyysiin perustuvien kokonaisuuksien ja teoreettisten mallien luomiselle. Aineiston kanssa kes-kusteleminen ja löydösten tulkitseminen mahdollistavat tulosten suhteuttamisen aiempiin tutkimus-tuloksiin ja teoreettisiin keskusteluihin. (Ruusuvuori ym. 2010, 10.)

Sisällönanalyysia voidaan luokittelun muodostamisen jälkeen jatkaa kvantifioimalla aineisto ja ku-vata sisältöä kvantitatiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). En kvantifioinut aineistoa sen pienen koon vuoksi. Nähdäkseni numeraalinen esitystapa ei olisi tuonut lisätietoa eikä uutta näkökulmaa tutkimustuloksiin.

5.2 Sisällönanalyysin käytännön toteutus

Teemahaastatteluaineiston analysoinnin aloitin jo litterointivaiheessa jättämällä kirjoittamatta tekstiksi ne osuudet, jotka olivat tutkimuskysymysten näkökulmasta epäolennaisia ja jotka eivät liittyneet tutkimusaiheeseen. Nauhoittamani teemahaastattelut kirjoitin eli litteroin tekstimuotoon. Litteroitua tekstiä tuli 12–18 sivua/haastattelu (riviväli 1, fontti Times New Roman, kirjasinkoko 12). Koodasin haastattelut laittamalla numerokoodin kuhunkin haastatteluun. Koodin käytön avulla pystyin tarvittaessa palaamaan alkuperäistekstiin. Haastatteluaineistoa käsittelin koko ajan yhtenä tekstikokonaisuutena.

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista määrittelin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden. Tämän jälkeen luin useaan kertaan haastatteluaineiston läpi. Aloitin tutkimusaineiston analyysin perehtymällä, mitä aiheita aineistossa käsitellään. Samalla jäsensin tutkimuskysymysteni kannalta olennaisia aihealueita. Saatoin todeta tutkimuskysymyksiini liittyviä ilmaisuja esiintyvän eri puolella haastattelutekstejä kuten Eskola (2007, 10) oli varoittanut.

Tavoitteenani on sisällönanalyysin avulla erottaa haastatteluaineistosta tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset ilmaisut, lauseet, virkkeet, lausumat tai ajatukselliset kokonaisuudet, joilla katson tutkimukseen osallistuvien merkityksellistävän osaamisen johtamista. Tähän päästäkseni laitoin haastattelutekstiin kutakin aihealuetta ilmaisevan ajatuskokonaisuuden päälle eriväriset tarralaput. Näitä tarralappuja siirsin edestakaisin analyysin edetessä, sillä sama ajatuskokonaisuus saattoi liittyä useampaan aiheeseen. Lopuksi väritin eri väreillä teksteihin eri aihealueet. Tutkimusaineistossa oli runsaasti toimintaympäristön muutosta koskevaa puhetta. Rajasin tutkimuksen ulkopuolelle sellaisen muutospuheen, jossa ei ollut selkeää kytköstä osaamisen johtamiseen. Seuraavaksi siirsin tutkimuskysymysten kannalta oleelliset ilmaukset aihealueittain excel -taulukkoihin. Sen jälkeen aloin pelkistää alkuperäisilmauksia. Esimerkki 1 kuvaa, kuinka tein alkuperäisilmauksien pelkistämistä.

Esimerkki 1. Alkuperäisilmaisun pelkistäminen.

| Alkuperäisilmaisu | Pelkistetty ilmaus |
|--|--|
| Minä ainakin väittäisin näin, että tieto ja kouluttautuminen niinku lisää osaamista. | Kouluttautuminen ja tieto lisäävät osaamista. |
| Jos sä oot hyvä työntekijä, tiedät ja osaat, kyllä se näkyy ulospäin, että toi ihminen tietää ja osaa. Häneltä voi kysyä. Muuten sä olet hiljaa, jos et tiedä. | Hyvän työntekijän osaaminen näkyy ulospäin. Häneltä voi kysyä. Muuten on hiljaa. |

Ensimmäinen alkuperäisilmausesimerkki kuvaa esimiehen näkemystä siitä, että tieto ja kouluttautuminen vahvistavat terveyssozialityön osaamista. Toinen esimerkki puolestaan kuvaa sitä, miten osaaminen tai osaamattomuus näkyy ulospäin eli sitä, mitä osaaminen tuottaa.

Ilmausten pelkistämisen jälkeen aloin ryhmitellä pelkistettyjä ilmauksia etsimällä niistä tutkimuskysymyskohtaisesti samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tällöin yhdistin samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset omiksi alaluokikseen, jotka nimesin tulkintani avulla. Havainnollistan tätä esimerkillä 2.

Esimerkki 2. Pelkistettyjen ilmaisujen yhdistäminen alaluokaksi.

| Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka |
|--|--------------------------|
| Keskinäistä konsultaatiota spontaanisti ja paljon. | Keskinäinen konsultaatio |
| Keskinäinen konsultointi eikä vain esimiehen konsultointi tilanteen ratkaisemiseksi. | |

Tämän vaiheen jälkeen yhdistin alaluokista yläluokkia. Samaan aikaan perehdyin sosiaalityön tutkimuksiin (Lehtonen 2011; Vaininen 2011), joissa oli käytetty sisällönanalyysiä löytääkseni esimerkkejä luokittelu- ja analyysitavoista. Samalla minulle konkretisoitui se, kuinka kuvata tutkimusraporttiin analyysiprosessin toteuttaminen. Seuraavassa esimerkissä alaluokat yhdistetään yläluokiksi.

Esimerkki 4. Alaluokkien yhdistäminen yläluokaksi.

| Alaluokka | Yläluokka |
|--------------------------|---------------------|
| Keskinäinen konsultaatio | Kollegiaalinen tuki |
| Keskinäinen tuki | |

Esimerkissä kuvataan, kuinka alaluokat ”keskinäinen konsultaatio” ja ”keskinäinen tuki” muodostavat kollegiaalisen tuen yläluokan. Samankaltaiset yläluokat yhdistin vielä kokoavan käsitteen alle. Tätä vaihetta kuvaa esimerkki 5.

Esimerkki 5. Yläluokkien yhdistäminen kokoavaksi käsitteeksi.

| Yläluokka | Kokoava käsite |
|-----------------------|--|
| Perehdyttäminen | Toisten kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistavat menetelmät |
| Työalueen vaihtaminen | |
| Kollegiaalinen tuki | |

Yläluokat ovat aineiston analyysissä ja analyysin raportoinnissa keskeisessä roolissa, sillä niiden avulla muodostin kokonaisnäkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Kunkin analyysiluvun alussa on taulukko, josta on luettavissa luokkien muodostuminen ja analyysin eteneminen. Tekstissä kokoavat käsitteet ovat alalukuja, joiden sisällä yläluokat on kirjoitettu isoilla fonteilla ja alaluokat pienillä fonteilla.

Tärkeässä roolissa ovat myös alkuperäisilmaukset, sillä käytän niitä elävöittämään tutkimusraporttia. Analyysiluvussa käytän alkuperäisilmauksista termiä aineisto-ote tai ote. Tekstissä otteet on erotettu muusta tekstistä sientämällä. Analyysivaiheessa kirjasin haastateltavista koodimerkinnot tunnistetietoina, esimerkiksi Vastaja 1, mutta tutkimuseettisistä syistä jätin ne pois tutkimusraportista varmistaakseni haastateltavien anonymiteetin säilymisen. Jos leipätekstin sisällä on alkupe-
räisilmauksia, olen erottanut ne heittomerkeillä muusta tekstistä. Poistin aineisto-otteista luettavuuden helpottamiseksi joitakin täytesanoja sekä ajatuskokonaisuuteen kuulumattomia ilmauksia.

6 OSAAMISEN JOHTAMISEN MÄÄRITTELEMINEN JA REUNAEHDOT

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on, miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät osaamisen johtamisen. Tähän kysymykseen hain vastauksia tarkastelemalla, *miten osaamisen johtaminen ja sen reunaehdot määritellään haastatteluaineistossa*. Tutkimuskysymykseen vastaaminen vaikutti aluksi hyvin haastavalta, sillä aineistosta ei ole luettavissa suoranaisia osaamisen johtamisen määritelmiä. Johtavien sosiaalityöntekijöiden pohdintoista käy ilmi laajasti jaettu epätietoisuus siitä, mistä osaamisen johtamisesta on oikein kyse. Tämä on luettavissa esimerkiksi haastattelupuheessa käytetyistä ilmaisuista, kuten: ”Mä luulen”, ”se on varmaan tullut siitä, että”, ”mä luulen, että se on tätä” tai ”Huomaan ajattelevani jotenkin, että se liittyis” sekä retorisia kysymysmuotoja, kuten ”Liittykö se sitten siihen” tai ”Voiko se liittyä ” tai ”Elikkä onko se”. Haastatteluaineistossa todetaan myös, että on mielenkiintoista pohtia, mitä osaamisen johtamisella ”ajetaan takaa”.

Etsiessäni määritelmiä ja osaamisen johtamisen perusteluja hain alkuperäisilmaisuja siitä, miksi osaamisen johtaminen on tullut osaksi terveysosiaalityön johtamista, miksi sitä tällä hetkellä korostetaan, mihin osaamisen johtamisella pyritään ja mitä sillä tavoitellaan. Nämä näkökulmat toivat esille osaamisen johtamiseen liitettäviä merkityksiä ja määritelmiä. Kun taas ne ilmaisut, joista käy ilmi yhtäältä ne tekijät, jotka mahdollistavat osaamisen johtamista ja toisaalta ne, jotka vaikeuttavat tai estävät sitä, tuovat sille osaamisen johtamisen reunaehtoja. Näin luokittelin osaamisen johtamisen kahden kokoavan käsitteen alle: osaamisen johtamisen määrittelytavat ja osaamisen johtamisen reunaehdot. Seuraavasta taulukosta on luettavissa osaamisen johtamisen määrittelytapoihin ja reunaehtoihin liittyvän analyysin eteneminen alaluokista kokoaviin käsitteisiin.

Taulukko 3. Osaamisen johtamisen määrittelytavat ja reunaehdot

| Alaluokka | Yläluokka | Kokoava käsite |
|--|---|--------------------------------------|
| Palvelurakenteen muutos Monitoimijuus | Muutoksen ennakointi ja havaitseminen | Osaamisen johtamisen määrittelytavat |
| Työntekijöiden valmiuksien lisääntyminen | Työntekijän kehittymisen tukeminen | |
| Työtyytyväisyys ja työmotivaatio Työn kuormittavuus | Työyhteisön työhyvinvoinnin varmistaminen | |
| Riittävät resurssit Linjajohdon tuki Esimiehen taidot | Osaamisen johtamisen mahdollistavat tekijät | Osaamisen johtamisen reunaehdot |
| Resurssien puute tai vähäisyys Työntekijän ominaisuudet Esimiehen puutteet | Osaamisen johtamista vaikeuttavat tekijät | |
| | | |

6.1 Osaamisen johtamisen määrittelytavat

Ryhmittelin haastatteluaineistossa osaamisen johtamisen määrittelytavat kolmeen yläluokkaan. Ensimmäisen yläluokan analyysissä kuvaan muutoksia, jotka vaikuttavat terveydenhuoltoon ja terveysosiaalityöhön. Tässä yhteydessä osaamisen johtaminen määrittyy muutoksen ennakoimisena ja havaitsemisena. Terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset tekevät haasteelliseksi ennakoida sosiaalityössä tarvittavaa osaamista ja osaamisen vahvistamistarpeita. Tähän kytkeytyy terveysosiaalityön paikantuminen moniammatilliseen terveydenhuollon kenttään ja asiantuntijuuden kysymykset. Toinen yläluokka sisältää työntekijän kehittymisen tukemisen ja kolmas työyhteisön työhyvinvoinnin varmistamisen.

MUUTOKSEN ENNAKOINTI JA HAVAITSEMINEN

Haastatteluaineistosta on erotettavissa muutospuhe, jossa osaamisen johtaminen määrittyy muutoksen ennakoimiseksi ja sen havaitsemiseksi. Luokittelin tähän liittyvät pelkistetyt ilmaukset kahteen alaluokkaan. Ensimmäiseen sisällytin puheen sekä menossa olevasta kunta- ja palvelurakennemuutoksesta ja toiseen puheen sosiaali- ja terveydenhuollon monitoimijuuden vaikutuksista terveysosiaalityön osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Aluksi tarkastelen palvelurakennemuutosta ja miten se on osaltaan tuonut osaamisen johtamisen osaksi terveysosiaalityötä.

Palvelurakenteen muutos

Palvelurakennemuutos -alaluokkaan liitin ne pelkistetyt ilmaisut, jotka koskevat kunta- ja palvelurakennemuutosta ja sen vaikutuksia terveydenhuollossa. Aineistossa esiintyy kuvauksia kuntarakenteissa ja terveydenhuollon rakenteissa tapahtuvista uudistuksista, jotka muuttavat toimintatapoja ja siten terveysosiaalityön osaamistarpeita.

Haastatteluaineistossa kuntauudistus näyttäytyy taustalla olevana tekijänä, joka haastaa terveysosiaalityön osaamisen ja muuttaa osaamistarpeita. Kuntauudistus edellyttää esimerkiksi taitoa huomioida palvelujärjestelmässä tapahtuvien muutosten vaikutukset potilaiden palveluiden järjestymisessä.

Ainakin sellainen hereillä olo, että sitten kun taas tuntuu, että hoitokäytännöt muuttuu tai että missä hoidetaan ketäkin ja kuntaliitokset ja kaikki tommoset. Että pysyy entistä

enempi hereillä ja osaa pitää huolen siitä, että tietää miten milläkin alueella asiat hoi-
tuu, että tämän kotikunta on nyt X, entinen Y, mikäs tämän aluesairaala onkaan tai on-
ko siellä nyt sosiaalityöntekijää tai miten se on järjestetty. Sillä lailla täytyy olla musta
enempi hereillä ja huolehtia siitä, että kaikilla on se osaaminen sitten.

Yllä olevassa aineisto-otteessa korostuu esimiehen taito tunnistaa yhteiskunnallisia ilmiöitä ja nii-
den vaikutuksia arjen työssä. Muutokseen liittyvän ajankohtaisen tiedon hankkiminen palvelujärjes-
telmästä ja sen tuominen työyhteisölle näyttäytyy osaamisen johtamisen yhtenä merkityksenä.

Terveystieteiden palvelujärjestelmän epäselvä tulevaisuus herättää haastattelupuheessa hämmen-
nystä. Samoin rakenteellisten muutosten pitkäaikaisuus aiheuttaa epätietoisuutta.

Sairaanhoitopiirin niinku se, että muuttuuko tai jakautuuko tai sulautetaanko se johon-
kin. Sehän on jatkuvasti siellä takavasemmalla oleva jonkin näköinen pelko tai uhka-
kuva tai haavekuva vai mikä nyt onkin, että sen varassahan tietysti pitää elää, että ta-
pahtuuko jotakin semmosta. Sitä me ei kukaan tiedä. Ja onko se, että sulautetaan jo-
honkin näistä muista sairaanhoitopiireistä vai onko se kuitenkin se alueen itsenäinen
kehittäminen tämmöisenä terveystieteiden.

Otteesta on luettavissa varauksellinen ja kyselevä suhtautuminen tulevaan. Kuvauksesta ”takava-
semmalla oleva pelko tai uhakuva” tulee ilmi tulevaisuuteen kohdistuva epävarmuus. Toisaalta
”haavekuva” taas viittaa uusiin mahdollisuuksiin. Koska vielä ei ole olemassa päätöksiä ja asiat
ovat keskeneräisiä, tilanne heijastuu epävarmuutena myös osaamisen johtamisessa ja sen suuntaa-
misessa.

Terveystieteiden joidenkin toimintojen yhtiöittämisen ja liikelaitostamisen katsotaan muuttavan
toimintakäytäntöjä, jotka vaikuttavat työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn:

Jotenkin kun se on osakeyhtiö vai liikelaitosko se nykyään on, niin jotenkin se tuo
oman semmosen. Siellä on aika tarkasti mietitty, mikä on ... hoitoketju ja montako
päivää tavallinen ...potilas on osastolla. ...Se ei oo mitenkään keskeinen mun mielestä
henkilökunnankaan mikään semmoinen, että dollarinkuvat silmissä ei tehdä työtä.
Mutta tietää, että se siellä taustalla on. Ne on aika tarkasti mietitty ja paikat että sänky
ei kylmene siellä, että heti kun seuraava on tulossa, niin se sitten tulee, kun toinen on
lähtenyt. Se on semmoinen tehokkuus.

Toiminnan yhtiöittämisen seurauksena erityisesti tehokkuusvaatimuksen kuvataan lisääntyvän. Te-
hokkuus näyttäytyy aineisto-otteessa erityisesti hoitoketjujen rakentamisena ja hoidon nopeutumi-

sena. Myös työntekijöiltä edellytetään nopeaa työskentelytahtia ja reagointia ”ettei sängyt kylmene”. Toisaalta kuitenkin tuodaan esiin se, etteivät ”dollarinkuvat silmissä” -lähtökohta ole näkyvissä arjessa, vaikkakin taloudellisuus ja tehokkuus tuovat reunaehdot päivittäiseen työhön. Tehokkuusvaatimus tuo terveysosiaalityöhön jännitteitä: samanaikaisesti tulee olla läsnä kotiutuvan potilaan tilanteessa tietäen seuraavan potilaan olevan jo tulossa. Tällöin ammatillisessa työskentelyssä ovat läsnä sekä potilaiden tarpeet, sosiaalityön eettinen toiminta ja organisaation tehokkuusvaatimukset. Potilaskierron nopeus tuo haasteen terveysosiaalityön osaamisen hyödyntämiseen. Osaamisen johtamisen haasteena on vastata siihen, miten voidaan toteuttaa mielekkäällä tavalla lyhyttempoista ja nopeaa sosiaalityötä.

Monitoimijuus

Osaamisen johtamista haastaa rakenneuudistusten lisäksi myös palvelujärjestelmän pirstaloituminen. Tätä kuvaavan yläluokan nimesin monitoimijuudeksi. Monitoimijuus kytkeytyy palvelurakennemuutoksen tuomaan eri alojen toimijoiden tehtävien uudelleen määrittelyihin ja toimijoiden väliin yhteistyöhön.

Haastatteluaineiston valossa osaamisen johtamiseen liitetään sosiaalityön profession nostaminen entistä vahvempaan asemaan ja näkyvämmäksi.

Huomaan ajattelevani jotenkin, että se liittyy siihen niinku onko se nyt sitten uutta vai miksi se nyt on esillä, mutta jotenkin vaan sen oman profession nostattamiseen ja sen pitämiseen samalla lailla arvossa kuin mitä tahansa muutakin, että sitäkin täytyy johtaa, että se ei vaan mene tunteella ja kutsumuksena.

Ote kuvastaa sosiaalityön profession ja arvostamisen tärkeyttä muiden vahvojen terveydenhuollon professioiden joukossa. Se korostaa terveysosiaalityön osaamisen hyödyntämistä terveydenhuollossa muiden tieteenalojen osaamisen rinnalla. Terveysosiaalityön vahva asema kuitenkin edellyttää terveysosiaalityön osaamisen määrätietoista johtamista. Otteesta kuvastuu huoli sosiaalityön jäämisestä muiden vahvojen professioiden varjoon, jollei terveysosiaalityön osaamisen johtaminen ole tavoitteellista johtamista, jossa voi olla mukana myös ”kutsumusta ja tunnetta”. Tulkitsen puheen sosiaalityön profession ”nostamisesta” ja arvostamisesta liittyvän terveysosiaalityön haasteelliseen paikkaan monitoimijaisessa terveydenhuollossa. Erityisesti tässä kontekstissa osaamisen johtamiseen liitetään tavoite vahvistaa sosiaalityön identiteettiä, osaamista ja ammatillisuutta. Haastat-

teluaineistossa on ote, jossa explisiittisesti arvioidaan osaamisen johtamisen nousua osana sosiaalityön profession vahvistamispyrkimyksiä.

Toivoo ainakin, että sitä [osaamisen johtamista] ei oo laukaissut joku semmoinen, että sosiaalityö olis jotenki suossa. Se olis vaan niinku empaattisten ihmisten tekemää hyväntekeväisyystyötä sairaalassa, että olis niinku herätty nyt vasta, että se onkin oma professionsa ja sillä on oma osaamisensa.

Otteessa pohditaan, onko sosiaalityö säilyttänyt paikkansa terveydenhuollossa ja tiedostavatko muut ammattiryhmät sosiaalityön profession ja sosiaalityön osaamisen. Tämän tulkitsen tarkoittavan huolta siitä, onko sosiaalityön osaaminen ja osaamisalueet tunnistettavissa terveydenhuollon organisaatiossa. Toisaalta otteen ilmaisun voi lukea niinkin, että siinä esitetään kritiikkiä ”suossa”-ajattelulle ja huoli on turha. Ilmaisun sosiaalityön toteutumisesta ”empaattisten ihmisten tekemänä hyväntekeväisyystyönä sairaalassa” kuvastaa huolta siitä, osaavatko muut ammattiryhmät mahdollisesti havaita terveysosiaalityön osaamisen. Ote antaa ymmärtää, että ainakin tällä hetkellä sosiaalityön merkitys ja osaaminen pääsevät esiin terveydenhuollossa. Toisaalla haastatteluaineistossa on ote, joka tukee tätä näkemystä.

Minusta semmoinen sosiaalityön niinku jotenkin haluttavuus tai arvostettavuus niin se on jotenkin tässä kuitenkin vähän niinku noussu vähän korkeammalle astimelle. Siinä minusta se näkyy.

Ilmauksesta on luettavissa toimintaympäristön muuttumisen myötä terveysosiaalityön aseman vahvistuminen terveydenhuollossa. Terveysosiaalityön ”haluttavuuden” mainitaan nousseen ”korkeammalle”. Tämän sosiaalityön aseman ylläpitämisen terveydenhuollossa tulkitsen asettavan haasteen osaamisen johtamiselle. Haastatteluaineistossa toimintaympäristön muutos kytkeytyy myös terveydenhuollon eri ammattiryhmien työtehtävien uudelleenmäärittelyihin:

Voiko se liittyä jopa niihinkin, mitkä aina välillä nousee, että mitkä ammattiryhmät tekee mitäkin työtä niinku näihin tutkintovaatimuksiin.

Työtehtävien uudelleen määrittelyjen taustalla arvioidaan olevan ammatilliset koulutukset tutkinto- ja kelpoisuusvaatimuksineen, jotka tuottavat ammatillisen asiantuntijuuden ja osaamisen perustan sekä määrittelevät oikeudet tiettyjen työtehtävien suorittamiseen. Osaamisen johtamisessa tämä näyttäytynee aiemmin omaksuttujen ja uusien osaamisalueiden arviointina, eri toimijoiden työtehtä-

vien päällekkäisyyksien tarkasteluna sekä eri ammattiryhmien asiantuntijuuksien ja osaamisen hyödyntämisenä.

Työtehtävien määrittäminen sekä eri ammattiryhmien välinen työnjako saattaa alla olevan aineisto-otteen mukaan problematisoitua erityisesti rajapinnoilla tapahtuvassa työskentelyssä ja niihin läheisesti liittyvissä työtehtäviä sekä toimenkuvia määrittelevissä keskusteluissa. Rajapinnoilla työskentelyllä tarkoitetaan tässä erikoissairaanhoidossa potilaan hoidossa eri ammattiryhmien samanaikais- ta työskentelyä.

Tai niin kauan kun mä olen ollut täällä jo liki 25 vuotta niin aina on enempi vähempi käyty keskustelua joittenkin ammattiryhmien ja sosiaalityön välisistä rajapinnoista. Elikkä siitä keskustelua, että mikä on sosiaalityötä ja mikä on jotain muuta. Ja niitä keskusteluja varmaan käydään aina ja se väliin tuntuu vähän työntekijöistäkin sellaiselta nakertavalta ja että ikään kuin me tehtäis jotain muuta kuin mitä meidän kuuluu tehdä.

Sosiaalityön työtehtäviä koskevien keskustelujen kuvataan nousevan ajoittain esiin ja ”nakertavan”. Tähän saattaa liittyä ajatus siitä, että muiden ammattiryhmien toimijat kyseenalaistavat tai suhtautuvat kriittisesti sosiaalityöntekijän työtehtäviin. Tämä kuvastaakin monitoimijuuden haasteellisuutta ja jännitteisyyttä. Osaamista johdettaessa selkiinnytetään siten rajoja, osallistutaan ”ikuisuus”-keskusteluun ja vahvistetaan ammatti-identiteettiä.

Toimenkuvaan liittyviä keskusteluja ja uudelleen määrittelyjä käydään myös muualla kuin vain rajapinnoilla tapahtuvan työskentelyn yhteydessä. Näitä keskusteluja ei näytä leimaavan kyseenalaistaminen vaan yhdessä tekeminen.

Ihan tehtäväkohtaisesti eri alueitten kanssa yhdessä. Luulisin, että se on siihen menossa.

Yllä olevan aineisto-otteen mukaan olennaiseksi muodostuvat työtehtävien määrittelyt yhteistyössä ja tehtäväkohtaisesti. Tämä tarkoittanee sitä, etteivät ammattiryhmät määrittele toistensa työtehtäviä, vaan ne mietitään ja sovitaan yhdessä. Samalla otteessa kuvastuu tarve yhdessä tarkastella ja selkeyttää työtehtäviä myös tulevaisuudessa. Siten osaamisen johtaminen itsessään edellyttää moniammatillisuutta.

Toimintaympäristön muutoksen aiheuttamat vaatimukset ovat kytköksissä terveyssosiaalityön osaamisen kehittämiseen, osaamistarpeiden ennakointiin ja toimintatavan muutokseen. Seuraavaksi tarkastelen osaamisen johtamista työntekijän kehittymisen tukemisena.

TYÖNTEKIJÄN KEHITTÄMISEN TUKEMINEN

Työntekijöiden valmiuksien lisääntyminen

Nimesin osaamisen johtamisen merkitystä kuvaavan toisen yläluokan työntekijän kehittymisen tukemiseksi.

että kun se on oivallettu, että se onkin itsensä johtamista perimmiltään se osaamisen johtaminen.

Edellä oleva aineisto-ote määrittelee osaamisen johtamisen sisällöksi itsensä johtamisen. Tulkitsen tällä tarkoitettavan työntekijän vastuullisuutta itsensä kehittämisessä, jota esimies puolestaan tukee. Tähän liitetään työntekijän oivallus omasta roolistaan osaamisensa ylläpitämisessä. Työntekijän tulee ottaa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti vastuuta osaamisestaan, ammatillisesta toiminnastaan ja ammatti-identiteetistään.

Lisääntynyt avoin keskustelu osaamisesta, sen johtamisesta ja itsensä kehittämisestä, jopa itsensä johtamisesta, mahdollistavat työntekijöiden paremman ymmärryksen siitä, miten olennaista osaamisen johtamisessa on työntekijöiden oma aktiivisuus:

enempi valmiuksia nyt, kun siitä julkisesti puhutaan siellä omilla osastoilla ja johtoryhmissä, osaamisesta ja osaamisen johtamisesta ja itsensä ennen kaikkea itsensä johtamisesta... Niin tätä kun painottaa, niin sehän muuttuu aivan niinku, että se ei ole mitään ylhäältä alaspäin johdettua ja joku johtaa vaan, että se on siinä ollaan yhdessä johtamassa ja yhdessä tekemässä.

Julkisen puheen lisääntymisen myötä osaamisen kartuttaminen ja siitä puhuminen näyttää arkipäiväistyvän. Osaamisen johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse yksinomaan yksittäisen työntekijän osaamisen tukemisesta, vaan se kytketään työyhteisön osaamiseen. Johtaminen itsessään määrittyy yhdessä tekemisenä ja kollektiivisena vastuunottona sosiaalityön ammatillisesta toiminnasta ja sen kehittymisestä. Johtaminen mielletään kollektiivisesti siten, että johtaminen ei ole vain ylhäältä

alaspäin tapahtuvaa toimintaa. Tämä lienee tulkittavissa siten, että nykyisin työntekijöiden arvioidaan näkevän paremmin oma osallisuutensa työyhteisön johtamisessa, jolloin se on yhteistoiminnallista. Otteesta on aistittavissa ammatillinen kunnianhimo sosiaalityön työyhteisön kyvyssä yhteiseen vastuun ottamiseen osaamisensa kehittämisessä.

Työntekijän itsensä kehittymiseen liittyvät kuvaukset kertovat työntekijän vahvistamisesta itseohjautuvana ammattilaisena. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan työyhteisön työhyvinvoinnin varmistamista, joka esiintyy haastatteluaineistossa vahvana osaamisen johtamisen määrittelytapana.

TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINNIN VARMISTAMINEN

Nimesin osaamisen johtamisen merkitystä kuvaavan kolmannen yläluokan työyhteisön työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Aineistossa esiintyy runsaasti alkuperäisilmaisuja työilmapiiristä, työmotivaatiosta ja työn kuormittavuudesta. Nämä luokittelin kahteen alaluokkaan: työtyytyväisyys ja työmotivaatio sekä työn kuormittavuus.

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio

Osaamisen katsotaan lisäävän työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, työyhteisön hyvä ilmapiiri taas mahdollistaa osaamisen karttumisen. Työn kuormittavuus puolestaan heikentää kykyä hyödyntää olemassa olevaa osaamista.

kun osaa jotakin niin tota se lisää työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja se myös antaa sille työntekijälle paljon enemmän, kun tuota hän pystyy sanomaan, että hän osaa tämän homman elikkä minä olen tässä ammattilainen.

Yllä olevasta aineisto-otteesta käy ilmi, kuinka työhyvinvointi ja työtyytyväisyys lisääntyvät, kun työntekijä tietää osaavaansa työnsä ja lisäksi kykenee ilmaisemaan osaamisensa. Haastatteluaineistossa on myös työntekijöiden työmotivaatioon liittyvää pohdintaa.

työntekijät keskimäärin kokee, että he saa tehdä oikeita töitä, työt ovat tarpeeksi kiinnostavia ja monipuolisia ja koko ajan on riittävä, ei liian paljon haasteita tai liian vaikeita, mutta että niinku on se tuntuma, että saa myöskin selvittää asioita ja oppia samalla itsekin jotain uutta.

Kiinnostavat, monipuoliset ja riittävän haasteelliset työtehtävät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Ne antavat työntekijälle mahdollisuuden oppia työssä uutta. Tätä uuden oppimista tuetaan osaamisen johtamisen avulla.

Haastatteluaineistossa korostetaan myös keskustelevan työyhteisön merkitystä osaamisen vahvistamisessa. Se antaa mahdollisuuden paitsi nostaa yhteisiä asioita keskusteluun myös oppia toisilta työntekijöiltä. Osaamisen johtamiseen liitetään tällä tavoin toinen toiselta oppimisen kulttuurin tärkeys.

Meillä on kuitenkin sellaista kivaa keskustelua työyhteisössä. Tuodaan sinne asioita ja opitaan siinä sitten toinen toisiltamme, semmoista kulttuuria.

Tämä alkuperäisilmaus osoittaa osaamisen johtamisella olevan vaikutusta koko työyhteisön ilmapiiriin. Työyhteisön osaamista tukeva ja arvostava ilmapiiri mahdollistaa myös ”kivan keskustelun”, jossa on turvallista ottaa puheeksi epäonnistumisen kokemukset, joista toiset voivat oppia. Samalla mahdollistuu työn reflektointi.

Työn kuormittavuus

Haastatteluaineistossa kytketään osaamisen johtamiseen huolenpito työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan työnteon mahdollistamiseksi. Mikäli työmäärä kuormittaa työntekijää liikaa, se heikentää hänen jaksamistaan ja osaamisensa hyödyntämistä. Työntekijöiden työn kuormittavuutta pyritään osaamisen johtamisessa ehkäisemään kohdentamalla työntekijän työpanos oikein.

kattoo että kullakin on sopiva määrä asiakkaita, niin osaltaan sekin on sitä osaamisen johtamista, että se voi käyttää sen työpanoksensa siihen, mikä sille kuuluu. Ja lähtee työstä, kun työpäivä loppuu, ei jää sitte kökkimään. Sekin on sitä osaamisen johtamista. On levon aika ja on työn aika, että huolehtii sitten siinä osaltansa siinä.

Työntekijän osaamisen paras hyödyntäminen tapahtuu kiinnittämällä huomio sekä työntekijöiden potilasmäärään, työtehtävien kohdentumiseen että työpäivien pituuteen. Lisäksi olennaiseksi määrittyy huomion kiinnittäminen työntekijöiden työn ja levon tasapainoiseen suhteeseen. Otteessa osaamisen johtamiseen kuuluu huolenpito siitä, että työpäivän päätyttyä lähdetään töistä pois sekä kriittisyys ylitöitä kohtaan. Erityisesti tulee kiinnittää huomio työelämässä aloittaviin työntekijöihin.

Jotenkin olen yrittänyt tuoda sitä uusille vihreille aloittelijoille, että jotenkin työpäivä alkaa ja loppuu ja jos se on säännöllistä, että siellä pitää kökkiä kuuteen tai viiteen tai seitsemän, niin silloin pitää jotain tehdä esimiehen kanssa asialle.

Työhyvinvointiin liitetään työaikaa koskevat kysymykset, jotka tulee huomioida erityisesti työelämään tulevien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tällöin työpäivien pituuden seuranta on olennaista. Keskeistä osaamisen johtamisessa on myös huomion kiinnittäminen loma-aikojen aikatauluttamiseen siten, ettei vuosilomien sijoittuminen lisää työn kuormittavuutta.

Että eikö sekin oo osaamista, että kukaan ei pala loppuun siellä sen takia, että sillä on aina kesäloma toukokuussa tai jotakin muuta, että konkreettisesti myös toteuttaa sitä sitten. Että järjestää niitä loma-aikoja niin, että joskus ne menis kohdallensa.

Yllä olevat alkuperäisilmaukset kuvastavat huolta työntekijöiden työssä jaksamisesta. Samalla ne havainnollistavat näkemystä siitä, ettei osaava, mutta uupunut työntekijä kykene täysipainoiseen työskentelyyn. Työntekijöiden osaamista uhkaa ylityökehä, josta ei päästä pois ilman esimiehen tukea. Huolehtimalla työntekijän jaksamisesta tuetaan häntä selviytymään työstään ja turvataan kyky käyttää osaamistaan. Osaamisen johtamisessa keskitytään parantamaan työntekijöiden työviihtyvyyttä, vähentämään työn kuormittavuutta, lisäämään jaksamista ja näin vahvistamaan työyhteisön osaamista.

Tiivistäen edellä esitettyä analyysiä, voi todeta, että osaamisen johtaminen määrittyy muutosten ennakoituna, terveysosiaalityön paikan selkiyttämisenä monitoimijaisessa terveydenhuollossa sekä työyhteisöjen osaamista tukevan kulttuurin ja ilmapiirin edistämisenä. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan määrittelytapoja, jotka tuovat esille osaamisen johtamista mahdollistavia ja sitä vaikeuttavia reunaehdoja.

6.2 Osaamisen johtamisen reunaehdot

Ensin tarkastelen niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat osaamisen johtamista ja tämän jälkeen tekijöitä, jotka puolestaan vaikeuttavat sen toteuttamista. Osaamisen johtamisen mahdollistavia ja vaikeuttavia tekijöitä nimitän osaamisen johtamisen reunaehdoiksi.

OSAAMISEN JOHTAMISEN MAHDOLLISTAVAT TEKIJÄT

Osaamisen johtamisen mahdollistavat tekijät luokittelin kolmeen alaluokkaan: riittävät resurssit, linjajohto ja esimiehen taidot.

Riittävät resurssit

Haastattelupuheessa on runsaasti alkuperäisilmauksia riittävien resurssien merkityksestä osaamisen johtamisen mahdollistajana. Resursseilla tarkoitetaan riittäviä ajallisia ja taloudellisia voimavaroja osaamisen johtamisen toteuttamiseen. Analyysin perusteella osaamisen johtaminen vaatii aikaa, koska se edellyttää keskittymistä, suunnitelmallisuutta ja yksittäisten työntekijöiden kohtaamista. Osaamisen johtamisen kuvataan toteutuvan jatkuvana ”pitkin vuotta”:

Aikaa siinä mielessä, että siihen pitää voida keskittyä ja tehdä sitä suunnitelmallisesti pitkin vuotta. Ja vallankin nämä osaamisen arvioinnin täydellinen hyödyntäminen niin se vaatii erittäin paljon aikaa.

Erityisesti osaamisen arvioinnin mainitaan vaativan paljon aikaa, jotta sen hyödyntäminen onnistuu. Seuraava aineisto-ote korostaa, kuinka tärkeää on tuntea työntekijä ja tunnistaa hänen tarpeensa. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että esimies varaa riittävästi aikaa voidakseen olla fyysisesti läsnä työyhteisössä ja oppii tuntemaan työntekijöitä. Myös työntekijöiden kuuntelemisen tärkeys tulee esille.

Pitäis olla aikaa työntekijöille ja sille, että on läsnä, että kuuntelee ja että tuntee kaikki tarpeeksi hyvin. Muuten se ei onnistu. Sitten täytyy kans olla resursseja siihen koulutukseen, ihan rahallisia... Niin, määrärahoja ja myös työntekijäresursseja sillä tavalla, että voi irrottautua siihen koulutukseen, voi irrottautua siihen kehittämistyöhön.

Riittävän ajan lisäksi korostuu riittävien määrärahojen tärkeys henkilöstön osaamisen turvaamisessa. Erityisesti määrärahoja katsotaan tarvittavan työntekijöiden kouluttautumista varten, mutta myös työn kehittämisen mahdollistamiseksi. Lisäksi korostetaan työntekijöiden mahdollisuutta irrottautua työstään määrärahojen turvin.

Yhtäkkiä ei tule mieleen muuta ku raha. Jos on isoja, pitkällisiä koulutuksia niin ne sijaiskysymykset, että palkataanko siihen sijainen tai osallistutaan majoituksiin ja matkoihin.

Pitkien koulutusten ilmaistaan mahdollistuvan riittävillä määrärahoilla. Koulutuskustannusten lisäksi otteessa pohditaan mahdollisuutta sijaisen palkkaamiseen, koska useimmiten pitkien koulutusten vuoksi työntekijälle tulee poissaolopäiviä.

Linjajohdon tuki

Osaamisen johtamista mahdollistaa resurssien lisäksi linjajohdon tuki. Tämän alaluokan alkupe-
räisilmaisuista ja pelkistetyistä ilmauksista käy ilmi se, että linjajohdon tuki on merkittävä tekijä
esimiehen työssä. Sitä ilmentää seuraava aineisto-ote.

mikä on se mun esimies, hänen niinku näkemyksensä, mikä on se sosiaali ja siihenhän
tietysti nyt mä oon hyvässä veneessä, kun on esimies, joka tietää tästä hommasta jota-
kin.

Aineisto-ote korostaa sitä, kuinka tärkeänä pidetään, että lähiesimies tietää ”tästä hommasta” eli
sosiaalityöstä jotain. Kun esimiehen omalla lähiesimiehellä on sosiaalisesta ja sosiaalityöstä jonkin
asteinen tuntemus ja ymmärrys, uskotaan sosiaalityön olevan ”hyvässä veneessä”. Kun linjajohdos-
sa on ymmärtämystä sosiaalityöstä, uskotaan tämän edistävän sosiaalityön asemoitumista muiden
erikoisalojen rinnalle tasavertaisena alana. Linjajohdon katsotaan osaltaan vaikuttavan ja määrittä-
vän sosiaalityön roolia.

Ja hänen kauttaan kuitenkin varmaan sitte niiku sosiaalityön rooli on määrittynyt sitten
ihan sillä taholla siellä keskushallinnossakin.

Lähiesimiehen ymmärrys sosiaalityön tehtävistä vaikuttaa siihen, kuinka sosiaalityö tulee määritel-
lyksi sairaanhoitopiirin erilaisissa hallinnollisissa yhteyksissä. Aineistosta käy ilmi myös, kuinka
tärkeänä esimiestyössä pidetään sitä, että myös sairaalan ylin johto tuntee sosiaalityön. Nimen-
omaan esimiehen linjajohdon tai tarkemmin hänen lähiesimiehensä roolin kuvataan olevan erityisen
merkittävä sosiaalityön paikantajana hallinnossa. Haastatteluaineistossa valotetaan myös, kuinka
esimies voi vaikuttaa linjajohdon toimintaan.

Ja olispa hyvä, jos ne tietäisi, mikä on sosiaalityö, kun ei kaikki tiedä... Kun on iso sai-
raala, silloin on vaikeeta, mutta jos sä löydät sen oikean narun, mistä sä vedät.

Otteessa havainnollistetaan mielenkiintoisella tavalla, miten merkittävää esimiehen oma aktiivisuus sosiaalityön johtajana on. Sairaalan toimintakäytäntöjen, toimintamenettelyjen ja oikeiden henkilöiden tunteminen edesauttavat ”oikean narun” eli oikean lähestymistavan löytämistä ja hyödyntämistä. Sairaalan toimintatapojen tuntemus, sen tietäminen, miten asiat etenevät ja miten voi itse vaikuttaa asioiden etenemiseen, mahdollistavat sosiaalityön osallisuuden isossa ja hierarkkisessa organisaatiossa. Osaamisen johtamiseen liittyy sosiaalityöstä kertominen linjajohtolle, jolloin informoitu linjajohto kykenee vastaavasti tukemaan sosiaalityön osaamisen kehittymistä esimerkiksi resurssien myöntämisellä.

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että esimies tarvitsee linjajohdon tukea osaamisen johtamiselle. Esimerkkeinä tukemisen tavoista mainitaan sosiaalityön kehittämistoiminnan hyväksyminen ja informaation antaminen.

ja sitten myös antaa sen luvan tavallaan, että työhön kuuluu myös se kehittäminen ja kuuluu muikin kuin tämä asiakastyö, joka tuo taloon rahaa, vaan että täytyy niinku jokaisen pohtia sitä työtänsä.

Potilastyö määrittänyt ”taloon rahaa” tuovana. Sosiaalityössäkin potilastyö on keskeisintä, mutta se ei ole yksin sitä. Otteessa korostuu työn kehittämisen ja siihen sisältyvä oman työn pohtimisen tärkeys. Oman osaamisen ja tekemisen pohtiminen sekä kehittäminen ovat työntekijän velvoitteita, kuten seuraava aineisto-ote ilmaisee.

velvoitetaankin siihen, että pitää miettiä, mitä osataan ja mitä tehdään ja mitä pitää tehdä ja pitää kehittää työtään.

Tämä linjajohdon ”lupa” ja ”velvoite” mahdollistavat sekä työntekijän että työyhteisön osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja tutkimisen. Toisin sanoen linjajohto antaa luvan, oikeuttaa ja velvoittaa esimiehen arvioimaan, kehittämään ja tutkimaan toimintaa. Tämä vaatii sekä osaamisen tavoitteiden asettamista että sen mukaista toimintaa. Tämä puolestaan edellyttää, että esimiehet ovat tietoisia toiminnan muutoksista.

Toisaalta haastatteluaineistossa kaivataan työnantajalta tai lähiesimieheltä nykyistä enemmän tukea esimiestyölle ja osaamisen johtamiselle.

Elikkä ideaalitilannehan tietenkin olisi, että olisi koko organisaatiossa tällöinen niinku näkemys tai tällöinen osaamisen johtamisen sellainen yleinen linja, että sitä niinku mitenkään tuon selittäis. Sitä pidettäisiin yllä koko organisaation, mutta mä en tiedä, onko tämä totta. Mutta se olisi ideaali.

Yllä olevassa aineisto-otteesta kaivataan yhdenmukaista osaamisen johtamisen linjausta ja määrittelyä sairaalaorganisaatiossa. Osaamisen johtamisen ideaalitilanne olisi se, että ”yleinen linja” olisi kaikkien tiedossa ja sen ylläpitämistä pidettäisiin tärkeänä koko sairaalaorganisaatiossa.

Esimiehen taidot

Osaamisen johtamista mahdollistava kolmas alaluokka muodostuu esimiehen taidoista. Haastatteluaineistossa mainitaan erityisen merkittävänä esimiehen tilanneherkkyys.

Se vaatii herkkyyttä tunnistaa niitä ja sitten tietysti edellyttää, että tuntee myös niitä ihmisiä, että melkein naamasta näkee, ku jokin asia pusertaa.

Esimiehen tuntiessa työntekijät hän pystyy ”melkein naamasta näkemään”, jos työntekijällä on vaikeutta työn suorittamisessa tai osaamisessa. Tilanneherkkyteen sisältyy esimiehen taito havainnoida ja tunnistaa työntekijöiden tunnetilat sekä niissä tapahtuvat muutokset. Lisäksi esimieheltä edellytetään taitoa tiedostaa oma osaamisensa ja roolinsa osaamisen johtamisessa.

On ite se mikä on, ei kuvittele yhtään olevansa enempää tai vähempää ja tota, on aika kuitenkin suhteellisen avoin. Että niistä, mistä voi kertoa, niin kertoo. Ja ja tota sitten, että on semmonen luotettava, rehellinen työssään ja toimissaan. Eli ku kaikessa tekee parhaansa, voi sanoa, niin eipä sitä enempää voi vaatia myöskään esimieheltä.

Esimiehen johtamisen edellytetään olevan tasapuolista, avointa, rehellistä ja luotettavaa. Lisäksi tärkeänä pidetään sitä, että esimies tuntee omat rajansa eikä kuvittele itsestään liikoja eikä myöskään vähättele taitojaan. Myös johtamisessa riittää, kun tekee ”parhaansa”. Samoin seuraava aineisto-ote nostaa esiin esimiehen taidon seurata ja ennakoida, mitä on tapahtumassa ja miten tulevat tapahtumat vaikuttavat sosiaalityöhön ja sosiaalityöntekijöihin.

Haastattelu on keskeinen asia kans, että ku ne työntekijät tajuaa, mitenkä hommat toimii, mutta ittekin sitten, että on sitten hereillä eri asioista, että missähän maailma maaka tällä hetkellä. Semmonen edellytys siinä on, että siinä pystyy olla jotenkin hereillä

ja vähän niinku askeleen edellä, että mitä nyt on tulossa ja miten se voi vaikuttaa meihin.

Esimiehen edellytetään olevan ”hereillä” ja vieläpä ”askeleen edellä”. Lisäksi hänen edellytetään varmistuvan siitä, että työntekijät tietävät, kuinka heidän tulee toimia. Tämän varmistuminen tapahtuu keskustelemalla työntekijöiden kanssa.

Edellä jäsenen osaamisen johtamisen mahdollistuvan ennen kaikkea riittävien resurssien, linjajohdon tuen ja esimiehen taitojen avulla. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan toista osaamisen johtamisen reunaehtoja kuvaavaa yläluokkaa eli osaamisen johtamista vaikeuttavia tekijöitä.

OSAAMISEN JOHTAMISTA VAIKEUTTAVAT TEKIJÄT

Haastatteluaineistosta on jäsennettävissä osaamisen johtamisen mahdollistavien tekijöiden lisäksi myös osaamisen johtamista vaikeuttavia tekijöitä. Ryhmittelin tähän liittyvät pelkistetyt ilmaukset kolmeen alaluokkaan: vähäiset tai puuttuvat resurssit, työntekijöiden ominaisuudet ja esimiehen puutteet.

Resurssien puute tai vähäisyys

Analyysin perusteella vähäiset resurssit tai niiden puuttuminen kokonaan vaikeuttaa osaamisen johtamista. Puuttuvat määrärahasurssit estävät työntekijöiden kouluttautumisen ja kouluttamisen, vaikka koulutustarjontaa on:

Sitten jos ei ole resursseja. Ei ole budjetissa määrärahoja, millä mahdollistaa sitä. ... Koulutusmäärärahoja esimerkiksi. Koulutustarjonta on kyllä yllin kyllin, että siitä nyt ei ole varmaan puutetta.

Osaamisen johtamisen menetelmänä käytettyä koulutusta ei voi hyödyntää työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi, jollei koulutukseen ole varattu riittävää määrärahaa. Ongelmana ei ole koulutustarjonnan vähäisyys, vaan määrärajojen puuttuminen. Jopa suunniteltu työn kehittäminen voi kariutua kokonaan määrärahojen eväämisen vuoksi.

Resursseja ei aina saa ja kun on suunnitellut jonkin asian tai on yhdessä sovittu joku asia, että viedään eteenpäin ja sitten siihen tulee tuleekin niin, että se ei ota tulta ja se ei mene eteenpäin. Punakynä näyttää, että ei tämmöstä, ei ole mahdollisuutta täm-

mösiin asioihin esimerkiksi joihinkin pieniin hankkeisiin, joita meillä on kokeiltu ja niin joihin ei ole saatu rahaa, niin ylin johto ei tue tai johtajaylilääkäri ei tue, niin ei se mene läpi. Sit koen semmoista, että tää ei johtanut mihinkään, että tämä oli yhtä tyhjän kanssa ja nähtiin niin paljon vaivaa sitten ja asiaan käytettiin aikaa, energiaa ja yhteistä pääomaa ja sitten se valu hukkaan. Että tämmöisissä asioissa koen, että osaaminen on mennyt hukkaan. Niitä joskus on, mutta harvemmin.

Osaamisen johtamisessa turhauttavaksi määrittyvät tilanteet, joissa johto ”punakynää” käyttämällä hylkää hankkeet tai kehittämistoimet, jotka sosiaalityön työyhteisössä on arvioitu tarpeelliseksi. Linjajohdon hylkäävä päätös aiheuttaa pettymystä ja turhautumista, koska aiottu ja toivottu kehittäminen ei näin ollen mahdollistu. Osaamisen johtamisessa tarvittavien resurssien karsiminen ka- ventaa esimiehen käytössä olevia keinoja, joilla vahvistaa työntekijöiden osaamista tai ainakin se haastaa osaamisen johtamisen luovuuden. Määrärahojen vähyyden tai karsimisen lisäksi sekä esi- miehen että työntekijän aikapula heikentää osaamisen johtamista.

Jos on pelkästään, että kaikki aika menee siihen asiakastyöhön tukka putkella, niin on aika vaikea kehittää.

Esimiehen toiminnan kuvataan olevan lennokasta ”tukka putkella” menoa, jos ”kaikki aika” esimie- hen ajasta menee potilastyöhön. Tällöin esimiehen johtamiseen liittyvä työajan niukkuus rajoittaa työn kehittämistä. Ajan puutteen vuoksi haastattelupuheessa arvioidaan osaamisen johtamisen jää- vän puutteelliseksi ja pinnalliseksi ”vasemmalla kädellä” toteutettavaksi työksi.

osaamisen arvioinnin täydellinen hyödyntäminen vaatii erittäin paljon aikaa. Että va- semmalla kädellä kaiken muun työn ohessa niin tuota eipä siinä kovin syvälliseen osaamisen johtamiseen kyllä pysty.

Erityisesti osaamisen arviointi ja sen hyödyntämisen ilmaistaan vievän runsaasti aikaa. Otteet ku- vastavat esimiesten näkevän osaamisen johtamisen tärkeyden, mutta päivittäinen arkinen työ loh- kaisee työajasta liian suuren osan. Sen vuoksi johtaminen ja osaamisen johtaminen näyttävät vaa- rantuvan.

Työntekijän ominaisuudet

Haastatteluaineistossa on työntekijään liittyviä alkuperäisilmauksia, joista on luettavissa työntekijöiden tiettyjen ominaisuuksien ja elämäntilanteiden hankaloittavan esimiehen työtä osaamisen edistämisessä. Näitä ovat työntekijän voimattomuus, oman työn arvostuksen puute ja vetäytyminen.

Mutta tuota sitten työntekijöissä niin voi olla semmosta, että tulee sellainen voimattomuus, väsymys, ettei jaks enää paneutua työhönsä muuta kun sen verran, että just ja jutst palkan saa.

Voimattomuuden lisäksi tilanteeseen liittyy väsyneisyys ja jaksamattomuus, jolloin työntekijä paneutuu työtehtäviinsä siten, että vain välttämättömät työtehtävät hoituvat, eikä hänen voimavarojensa riitä enää muuhun. Osaamisen kartuttaminen vaatii työntekijältä henkilökohtaisia resursseja ja panostamista, ja vastaavasti esimieheltä huomion kiinnittämistä työntekijän työhyvinvointiin. Seuraavassa aineisto-otteessa tarkastellaan tilannetta, jossa työntekijältä puuttuu oman työn arvostus. Sen seurauksena sosiaalityön osaamisen esiin tuominen on vaikeaa.

Ja jotenkin se arvo, niinku että ei arvosta sitä työtänsä. En mä tiedä, onko sellasta, mutta joskus oon ymmärtänyt, että se ei ole kovin helppo välttämättä tuoda sosiaalityön osaaminen tuommoseen hoitopaikkaan niinku se hokema kuulu niin.

Tekstiotteen hokemasta ”ei ole helppo tuoda sosiaalityön osaaminen terveydenhuoltoon” välittyy epävarmuus, pitääkö tämä hokema paikkansa. Alkuperäisilmauksessa kyseenalaistetaan hokema, mutta katsotaan, että osaamisen lisääntyminen edellyttää työntekijältä arvostusta omaa työtään kohtaan. Myös esimiehen ja työntekijän välinen luottamuspula voi estää osaamisen johtamisen toteutumisen.

Voi olla jotakin luottamuspulaa. Eliikkä että jos ei voi luottaa johonkin, että jotenkin. Eliikkä luottamuspula on ehkä silloin pahin, jos ei jotakin joku asia. Sitten pitää myöskin keskustella se pois. Mutta semmosiakin voi olla, ettei toinen suostu keskustelemaan. ...No se on vähän sellainen pattitilanne, sitten että siinä ollaan vaan sitten. Sitten yritetään uudestaan jonkin ajan päästä ja jos ei onnistu niin, taas annetaan asian olla vähäksi aikaa ja ei oteta esille ja sitten taas otetaan.

Tilanteessa arvioidaan auttavan, jos asioista pystytään keskustelemaan. Siten osaamisen johtamisen katsotaan edellyttävän avointa keskusteluyhteyttä esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelu ei kuitenkaan aina onnistu ja silloin on kyseessä työntekijän osaamisen tukemisen näkökulmasta ”pattitilanne”.

Esimiehen puutteet

Haastatteluaineistossa nimetään osaamisen johtamisen esteiksi esimiehen toiminnassa, tiedoissa ja taidoissa olevat puutteet.

Se oma kyynistyminen ja sellainen väsähtäminen ja epäusko ja kaikki semmoiset.

Aineisto-otteessa ilmaistaan esimiehen oman kyynistymisen, turhautumisen, stressaantumisen, väsähtämisen ja epäuskon vaikeuttavan osaamisen johtamista. Lisäksi haastatteluaineistossa kuvataan esimiehen fyysisen läsnäolon vähäisyyden rajoittavan osaamisen johtamista.

jos esimies ei pysty olemaan läsnä niinku niissä arjen tilanteissa, kuulolla olemaan, havainnoimaan sitä porukkaa, elikkä, että jos vaikka on sellaisia, että on paljon poissa, kokouksia, koulutuksia kaikkea sellaista, ettei tiedä, mitä siellä työyhteisössä sisällä tapahtuu.

Esimiehen läsnäolon merkitys näyttäytyy siten, että olemalla paikalla ”havainnoimassa” ja kuulemassa hän tulee tietoiseksi työyhteisön tapahtumista. Olemalla ”kuulolla” esimies saa tarvittavaa tietoa osaamisen johtamisen pohjaksi. Lisäksi osaamisen johtaminen vaikeutuu, jos esimieheltä puuttuu johtamiseen liittyvät tiedot ja taidot.

Sit tietysti omakin tiedon puute. Mä oon käyny näitä johtamiskoulutuksia, mitä on talo tarjonnut, mutta mä oon jotenkin ollu ja mä oon pettynyt niihin sen takia, niinku joutuu toimimaan vähän sen mukaan, miltä sillä hetkellä asia tuntuu ja näyttää.

Haastattelupuheesta käy ilmi, kuinka esimies joutuu tiedon puutteessa reagoimaan tilannekohtaisesti ja ”miltä tuntuu” -periaatteella. Lisäksi tuodaan esiin pettymys organisaatiossa järjestettyyn johtamiskoulutuksen sisältöön, joka ei ole antanut riittävää johtamisessa tarvittavaa tietoutta ja osaamista.

Palautteen antaminen on erityisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi merkityksellistä, mutta sen antaminen ei aina kuitenkaan ole helppoa.

Työntekijöitä pitäisi osata paljon paremmin kehua, antaa sitä positiivista palautetta siitä.

Otteessa painottuu nimenomaan työntekijöiden kehumiseen liittyvä vaikeus. Se kuvastaa esimiehen tarvetta kehittää omaa osaamistaan myönteisen palautteen antamiseen.

Edellä jäsensin osaamisen johtamista vaikeuttaviksi tekijöiksi vähäiset resurssit tai niiden puutuminen kokonaan, työntekijöiden tietyt ominaisuudet ja elämäntilanteet sekä esimiehen toiminnassa, tiedoissa ja taidoissa olevat puutteet.

6.3 Yhteenveto osaamisen johtamisen määrittelytavoista ja reunaehdoista

Osaamisen johtamisen määrittelytapoja tarkasteltaessa tulee näkyväksi, kuinka kunta- ja palvelurakenteen uudistukset muuttavat sekä johtamisen tavoitteita, toimintakulttuuria että toimintatapoja. Terveys- ja sosiaalityön osaamisen johtamisessa nämä toimintaympäristön muutokset vaikuttavat monella tasolla. Osaamisen johtamiseen sisältyy ja se edellyttää muutoksen johtamista: epätietoisuuden ja epämääräisyyden hallintaa sekä ennakkointia. Työntekijöiden osaamistarpeita on kuitenkin vaikea ennakoida tilanteessa, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, organisointimallit, rakenteet ja toimintamallit ovat moninaisia ja vaihtuvia. Lisäksi sairaanhoitopiirien epävarma tulevaisuus sekä kuntien ja uusien yhteistoiminta-alueiden mukanaan tuomat haasteet vaikeuttavat sen arvioimista, mitä tietotaitoa ja resursseja työntekijät kullakin työalueella tarvitsevat selviytyäkseen tulevaisuudessa työn vaatimuksista.

Rakenteelliset uudistukset haastavat esimiestyössä aktiiviseen muutosten seuraamiseen ja arvioimiseen. Siten osaamisen johtaminen määrittyy haastattelupuheessa valppaana olona, ajankohtaisen tiedon hankkimisena ja tuottamisena työyhteisössä sekä pyrkimyksenä ennakoida uusia osaamistarpeita. Tosin sanoen nopea toimintaympäristön muutos pakottaa esimiestyössä yhä uudestaan arvioimaan nykyisten toimintatapojen, työtehtävien ja työorientaatioiden toimivuutta. Haasteellisuutta lisää se, ettei tulevista muutoksista ole useinkaan riittävän ajoissa riittävästi tietoa ja niiden todellisten vaikutusten ennakkointi on vaikeaa. Samanaikaisesti korostetaan johtamisen ja muutosjohtamisen merkitystä muutosten läpiviemisen edellytyksenä ja myös osaamisen kehittämisessä (Wennberg, Oosi, Alavuotunki, Juutinen & Pekkala 2008, 6).

Haastatteluaineistossa osaamisen johtamiseen liitetään muutosten ennakkoinnin lisäksi sosiaalityön profession nostaminen entistä vahvempaan asemaan monitoimijaisessa terveydenhuollossa. Terveys- ja sosiaalityössä lääkärit edustavat vahvaa professionaalista ammattiryhmää jo määrällisestikin tarkasteltuna. Myös hoitotieteellä ja hoitajilla on kiistaton ja vahva asema terveydenhuollossa. Näillä molemmilla ammattiryhmillä on esimerkiksi omat hallinnolliset professiojohtajansa sairaanhoitopiirin ylimmässä hallinnossa, jossa tapahtuu esimerkiksi sairaanhoitopiirin toiminnan suunnittelu. Terveys- ja sosiaalityön esimiehet puolestaan edustavat joko keski- tai lähijohtoa. Osaamisen johtamisen kannalta on merkityksellistä, kuinka eri alojen asiantuntijoilla on mahdollisuus määritellä sairaanhoitopiirin tasolla tavoitteitaan ja osallistua siihen strategiseen suunnitteluun, jossa määritetään ja yhteensovitetään tarpeet ja resurssit sekä palveluiden että uusien toimintamallien kehittämiseksi.

Vaikka kaikki eri professiot pyrkivät tuottamaan hyviä palveluja, saattaa niiden kesken olla erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka tähän päästään. Terveysterveystenhuollon moniammatillisissa työyhteisöissä on merkityksellistä myös se, kuinka eri ammattiryhmien osaamiset kyetään hyödyntämään palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa. Tähän liittyy myös eri ammattiryhmien välinen kommunikaatio ja yhteistyö.

Haastatteluaineiston valossa terveysterveystenhuollon sosiaalityötä varjostaa huoli sen paikantumisesta monitoimijaisessa toimintaympäristössä, mutta toisaalta professionaalista varmuutta tuo terveysterveystenhuollon arvostuksen lisääntyminen. Eri professioiden ja ammattiryhmien välisen tasapainoilun lisäksi osaamisen johtamisen näkökulmasta olennaisia ovat rajanvedot ja rajan ylitykset sosiaalialan sisällä, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä sekä terveysterveystenhuollon ja sosiaalihuollon välillä. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu näillä rajapinnoilla tapahtuvaa osaamisen johtamista. Tämä tarkastelu voisikin olla yksi mielenkiintoinen ja haastava jatkotutkimuksen aihe.

Haastatteluaineistossa osaamisen johtamiseen liitetään myös työntekijän kehittymisen tukeminen. Moniammatillisessa ja muuttuvassa työympäristössä korostuu vahvan substanssiosaamisen ja ammatti-identiteetin tärkeys. Siten osaamisen johtaminen määrittyy työntekijöiden sosiaalityön identiteetin, osaamisen ja ammatillisen toiminnan tukemiseksi. Tämä kuitenkin edellyttää terveysterveystenhuollon sosiaalityön osaamisen määrätietoista ja tavoitteellista johtamista. Se puolestaan haastaa eri ammattiryhmien toimijat arvioimaan uudelleen tehtäviään, osaamisalueitaan ja keskinäistä yhteistyötä. Terveysterveystenhuollon sosiaalityön osaamisen johtamisessa tämä tarkoittaa aiemmin omaksuttujen osaamisalueiden uudelleen arviointia ja eri toimijoiden työtehtävien päällekkäisyyksien tarkastelua.

Muutoksen ennakkoinnin ja havaitsemisen sekä työntekijän kehittymisen tukemisen lisäksi osaamisen johtaminen määrittyy työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen ja varmistamiseen tähtäävänä työnä. Tällöin katsotaan, että työntekijän osaamisen käyttöön saaminen ja vahvistaminen edellyttävät esimieheltä toimia työviihtyvyyden edistämiseksi, työn kuormittavuuden vähentämiseksi ja työntekijöiden jaksamisen lisäämiseksi. Määrittelytapa tukeutuu ajatukseen, että osaamisen johtamisessa keskeistä on tukea työntekijöitä oman osaamisensa kehittämisessä muun muassa luomalla osaamista ja oppimista tukeva ilmapiiri. Osaamisen karttumista uskotaan edistettävän mahdollistamalla lämminhenkinen ja ”kiva” keskustelukulttuuri, jolloin työntekijät pystyvät kääntämään epäonnistumisen kokemukset oppimiskokemuksiksi. Parhaimmillaan yksilöiden kohtaamista ongelmista oppii koko työyhteisö.

Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää linjajohdon tukea ja riittävien resurssien olemassaoloa toimintaedellytysten turvaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Reunaehdoja tarkasteltaessa korostuvat esimiehen sosiaaliset taidot, tilanneherkkyys, työntekijöiden huomioiminen, tukeminen ja kannustaminen sekä taito tiedostaa oma osaamisensa ja tehtävänsä osaamisen johtamisessa.

Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan esimiehen toimijuutta ja tehtäviä osaamisen johtamisessa. Osaamisen määrittelytapoja tarkasteltaessa sivusin jo esimiesten tehtäviä osaamisen ylläpitämisessä, vahvistamisessa ja kehittämisessä, mutta seuraavassa luvussa näkökulma tarkentuu entisestään siihen, mitä osaamisen johtamisen puitteissa esimiehet tekevät työssään.

7 ESIMIEHEN TYÖTEHTÄVÄT OSAAMISEN JOHTAMISESSA

Toinen tutkimuskysymykseni on, *miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät tehtävänsä esimiehenä osaamisen johtamisessa*. Tähän kysymykseen hain vastauksia tarkastelemalla sitä, miten esimiehet haastatteluaineistossa puhuivat osaamisen johtamisesta konkreettisten työtehtävien hoitamisena, sellaisena mitä he työssään tekevät. Tässä osaamisen johtaminen tekemisenä -puhetavassa on erotettavissa kaksi kokonaisuutta: osaamisen ja osaamistarpeen tunnistaminen sekä osaamisen turvaaminen. Esimiehen toiminta terveysosiaalityön osaamisen johtamisessa tiivistyy erityisesti osaamisen tietämiseen, joka näyttäytyy työntekijöiden osaamisen tunnistamisena sekä osaamisen arvioimisena. Osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen näyttäytyvät erillisinä, mutta myös toisiinsa liittyvinä työtehtävinä. Esimerkiksi osaamisen tunnistamista tapahtuu päivittäisessä työskentelyssä ja erillisessä työntekijän osaamisen arvioinnin keskustelutilanteessa tai kehityskeskustelujen yhteydessä. Seuraavaan taulukoon olen koonnut esimiehen osaamisen johtamiseen liittyvät työtehtävät. Siitä on luettavissa myös analyysin kulku.

Taulukko 4. Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa

| Alaluokka | Yläluokka | Kokoava käsite |
|---|-------------------------------|---|
| Esimes osaamisen tunnistajana | Osaamisen tunnistaminen | Osaamisen ja osaamistarpeen tunnistaminen |
| Haasteet osaamisen tunnistamisessa | | |
| Osaamisen arvioinnin tavoitteet | Osaamisen arvioiminen | |
| Osaamisen arviointiprosessin kulku | | |
| Osaamistarpeiden puheeksiottaminen | Osaamistarpeisiin puuttuminen | |
| Osaamistarpeiden ennakointi | | |
| Työntekijöiden osallistaminen | Osaamisen kehittäminen | Osaamisen turvaaminen |
| Työyhteisön oppimista ja osaamista tukeva ilmapiiri | | |
| Esimes esimerkkinä | | |

7.1 Osaamisen ja osaamistarpeen tunnistaminen

Lähdin hakemaan aineistosta alkuperäisilmaisuja siitä, miten esimiehen tehtävät määrittyvät osaamisen ja osaamistarpeen tunnistamisessa. Muodostin kaksi yläluokkaa: osaamisen tunnistaminen ja osaamisen arvioiminen.

OSAAMISEN TUNNISTAMINEN

Osaamisen tunnistamisen ryhmittelin kahteen alaluokkaan, jotka nimesin: esimies osaamisen tunnistajana ja haasteet osaamisen tunnistamisessa.

Esimies osaamisen tunnistajana

Hain haastatteluaineistosta ilmauksia siitä, mitkä asiat helpottavat esimiestä hänen tunnistaessaan työntekijöiden osaamista ja missä tilanteissa osaamisen tunnistamista tapahtuu. Tässä yhteydessä tarkastelen niitä ilmauksia, joissa osaamisen tunnistamisesta ei puhuta systemaattisena osaamisen arviointina, vaan enemmän arkiseen työntekoon lomittuvana esimiehen havainnointityönä.

Osaamisen tunnistaminen voi käynnistyä työntekijän aloitteesta, esimiehen havaintojen perusteella, erilaisten keskustelujen yhteydessä tai ulkopuolisen antaman palautteen perusteella. Esimiehen kanalta selkein tilanne osaamisen tunnistamiseen syntyy, kun työntekijä tunnistaa puutteet osaamisessaan ja ottaa ne puheeksi esimiehensä kanssa. Esimiestyötä helpottaa, mikäli työntekijä itse tunnistaa osaamistarpeensa ja osaa määritellä tarvittavan tuen ja avun osaamisensa vahvistamiseksi.

Kun ihmiset itse tulee sanomaan, että nyt se ja tää asia on vaikea tai sitä ei osata tai siitä tarvitaan lisää. Silloinhan se on helppoa.

Työntekijän oman puheeksiottamisen lisäksi tunnistamista helpottaa esimiehen tilanneherkkyys ja tarkkaavaisuus.

Kyllä sen tunnistaa. Eli sen vaistoaa, sen aistii ja se näkyy päällepäin.

Aineisto-otteen mukaan esimies vaistoaa ja aistii työntekijän osaamisen. Lisäksi työntekijän osaaminen näkyy ulospäin. Maininnat osaamisen vaistoamisesta, aistimisesta ja näkymisestä tulkitsen edellyttävän esimiehen harjaantumista työyhteisön työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa. Se on kytköksissä siihen, että esimies on tietoinen työntekijöidensä osaamisen tasosta ja havaitsee siinä ilmenevät puutteet ja tarpeet.

Osaamisen tunnistaminen helpottuu, jos esimies kykenee seuraamaan työntekijöiden työskentelyä ja huomioimaan siinä tapahtuvat osaamisen muutokset.

että esimies tuntee alaisensa niinku hyvin, niin hän kykenee sen kyllä huomaamaan, että nyt on kyllä joku asia, joka kuormittaa tätä henkilöä, jolloinka sitä asiaa voi ottaa puheeksi. Fiksu työntekijä tietysti ottaa sen jo itse puheeksi.

Esimies kykenee päättämään työntekijän toiminnasta, mikä hänen osaamisessaan vaatii puuttumista. Työntekijöiden oma aktiivisuus osaamisen puutteiden esiintuojana vaihtelee. Otteessa määritellään ”fiksut työntekijät” oman osaamattomuutensa puheeksi ottajina. Jos työntekijä ei itse ota puheeksi osaamattomuuttaan, tulee esimiehen ottaa tämä puheeksi. Tämä haastaa esimiestä havaitsemaan, reagoimaan ja puuttumaan niihin tilanteisiin, joissa osaamattomuus ilmenee.

Esimiehen osaamisen tunnistamista tapahtuu haastatteluaineiston valossa erilaisissa epävirallisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Nämä keskustelut antavat esimiehelle tärkeää tietoa siitä, minkälaista osaamista työyhteisöstä puuttuu ja minkälaista osaamista on tarkoituksenmukaista vahvistaa. Keskustelut voivat olla kahvipöytäkeskusteluja, joissa esimiehelle välittyy tehokkaasti tietoa työntekijöitä askarruttavista teemoista.

yritän käydä kahvihuoneissa. Meitä on niinku 2 eri kahvihuonetta. Siellä mä saan paljon tietoja, mitä ne ei itte tiedäkään, että ne on antanut näitä tietoja mulle, kun ne siellä juttlee. Mä olen siellä kuuntelemassa. Silloin saa tietää paljon, mitä osaa.

Nämä epäviralliset keskustelut saattavat paljastaa osaamiseen liittyviä ajankohtaisia tarpeita, joita esimies ei välttämättä muutoin saa tietoonsa. Kuuntelemalla työntekijöitä esimies tulee tietoiseksi sekä työntekijäkohtaisista että työyhteisön osaamisen kehittämistarpeista. Kahvipöytäkeskustelujen lisäksi keskusteluja käydään esimiehen työhuoneessa.

Kyllä mä juttelen niitten kanssa omassa huoneessa myöskin.

Kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijän kanssa on mahdollista keskittyä työntekijän mahdollisesti jopa arkaluonteisina kokemiin osaamisen kysymyksiin, jotka eivät yleisimmissä keskusteluissa tule esiin. Myös kehityskeskustelut sisältävät osaamiseen liittyvää keskustelua, jota tarkastelen tarkemmin myöhemmin osaamisen arvioinnin yhteydessä.

Esimiehen osaamisen tunnistamistehtävän kannalta tärkeitä ovat työntekijöiden konsultointipyyntöt ja työntekijöiden keskinäinen konsultointi.

Vois se näkyä siinäkin, että tietyiltä työntekijöiltä kysytään aina tiettyjä asioita esimerkiksi työtapaturmat ja liikennevahingot ja niitten omat kommervenkkinsä, koska E-lausuntoja mihinkä ja kuka maksaa palkkaa ja miltä ajalta. Mä tiedän meistäkin, että osalla kellä niitä on enempi, niin niiltä työntekijöiltä sitten kollegat kysyy, mitenkä tää menikään tää juttu. Niin ehkä sekin on yksi, joka voi paljastaa sitte, jos sama työntekijä jatkuvasti kysyy siltä konkarilta niissä asioissa, niin sekin voi paljastaa sen osaamisen vajeen. Ja jos niitä on paljon, niin voi sitäkin kautta huomata, että tästä pitäisi jotenkin porukalla laajemmin kouluttaa.

Keskinäisen konsultoinnin työntekijäkohtainen määrä ja sisältö viestittävät esimiehelle, mistä asioista työntekijä tai useammat työntekijät tarvitsevat tietoa tai taitoja. Myös työntekijät voivat tunnistaa ja tuoda julki työyhteisössä ilmeneviä osaamisen tarpeita. Varsinkin, jos konsultointi on jatkuvaa ja useampi työntekijä konsultoi samoista teemoista, esimies voi arvioida, miten osaamisen johtamista tulee suunnata ja minkälaisia osaamisen johtamisen menetelmiä on tarkoituksenmukaista käyttää.

Esimies tunnistaa usein työntekijän osaamisen seuraamalla hänen työskentelyään ja suoriutumistaan työtehtävistä.

Sellaisia kuitenkin, joka näkyy ja esimies pystyy päivittäin niitä asioita kontrolloimaan tai ne tulee hänelle esille tavalla tai toisella.

Yllä olevan aineisto-otteen mukaan esimiehellä on mahdollisuus saada päivittäin informaatiota ja tarkastella, jopa kontrolloida, työntekijöiden työskentelyä. Jos esimies ei itse kuitenkaan havaitse työntekijän poikkeavaa toimintaa, hänen mainitaan saavan siitä tietoa ”tavalla tai toisella”. Tällöin palaute voi tulla ulkopuoliselta taholta.

Ei muulla tavalla kuin että jotkut soittaa ja moittii. Silloin mä tiedän, että nyt on mennyt pieleen. Silloin tietää, että ei ole hyvä.

Palautteet toimivat esimiehelle signaaleina työtehtävistä suoriutumisesta ja osaamisesta. Niiden perusteella esimies voi ottaa työntekijän kanssa puheeksi tämän mahdolliset osaamistarpeet.

Haasteet osaamisen tunnistamisessa

Osaamisen tunnistaminen vaikeutuu, jos esimies luottaa liikaa työntekijöiden osaamiseen. Tällöin hän ei välttämättä esimerkiksi havaitse, jos työntekijän työssä suoriutuminen heikkenee. Haastattelaineiston mukaan esimiehellä on usein vahva luottamus siihen, että työntekijät ovat osaavia. Luottamus saattaa syntyä työntekijöiden kouluttautumisen määrästä tai työkokemuksen pituudesta. Esimiehen ja työntekijöiden tuttuus sekä esimiehen läsnäolon puute voivat vaikeuttaa osaamisen tunnistamista.

Erityisesti esimiehen näyttää vakuuttavan työntekijän koulutukseen osallistuminen; mitä enemmän koulutusta, sitä vahvempi on työntekijän osaaminen.

Tällä hetkellä lastensuojeluosaaminen on aika vahvaa. Ne on paljon koulutuksessa.

Esimies tulkitsee työntekijän osaamisen vahvaksi, jos hän on osallistunut moniin koulutustilaisuuksiin. Seuraava ote kuitenkin havainnollistaa vaikeutta päätellä työntekijän todellista osaamista koulutuksen määrästä.

Mut mä en tiedä, miten paljon ne osaa sitä. Kyllä niitä on ollu mukana koulutuksessa ja sillä tavalla, mutta miten paljon ne osaa, sitä mä en tiedä.

Otteesta voi lukea esimiehen epävarmuuden: hän ei ole täysin varma työntekijöiden osaamisesta, jos hän käyttää kriteereinä pelkästään kouluttautumisen määrää. Samaan osaamisen tunnistamisen pulmaan törmätään, jos esimies pitää itsestään selvänä, että pitkään samalla työskentelyalueella olevalla työntekijällä on vankkaa osaamista omasta erityisalueestaan. Olettamus perustuu siihen, ettei pitkäaikainen työskentely onnistuisi ilman työalueen edellyttämää osaamisen hallintaa, jonka ylläpitämisen tulisi olla osa työntekijän ammatti-identiteettiä.

päihdeasioiden osaaminen pitäis olla osastoilla sosiaalityöntekijällä.

Pitäis- muoto jättää epäilyn siitä, ettei esimies ole osaamisen olemassaolosta tai riittävydestä täysin vakuuttunut. Kuitenkin näyttää siltä, että työskentely osastolla vakuuttaa esimiehen työntekijän osaamisesta. Seuraavassa otteessa pohdintaan, hankaloituuko osaamisen tunnistaminen, jos esimies tuntee kaikki ”alaisensa”.

Se hankaloituu sitä kautta, että kun tietysti minullakin on vähän niitä alaisia tai miksi-kä niitä nyt sanotaan. Että kun se tuttuus tulee siihen sitten mukaan, että onko se sitten etu vai haitta.

Otteessa ohitetaan tuttuuden merkityksen tarkempi tarkastelu, mutta tulkitsemme haastattelupuhetta siten, että tuttuus pakottaa refleктоimaan sen mahdollista vaikutusta osaamisen tunnistamiseen ja haastaa esimiehen oman johtamisosaamisen erityisesti, kun esimiehellä on vähän esimiestyön työkokemusta tai vähän alaisia. Tuttuuden kuvataan myös helpottavan tunnistamista, kuten jo aiemmin todettiin.

Osaamisen tunnistamisen vaikeudet liittyvät myös siihen, että esimies ei ole useinkaan paikalla tilanteissa, joissa työntekijän osaaminen tai osaamattomuus tulee ilmi.

mistä esimies pystyy tunnistamaan sen, että sulla on vaje tossa ja tossa kohtaa, kun kuitenkin kukaan esimies ei siinä vieressä hengitä silloin, kun asiakastyötä tehdään tai yritetään miettiä, että minne tästä nyt soitetaan ja miten tämä asia nyt menee.

Esimiehen epätietoisuus työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa lisääntyy silloin, kun hänellä ei ole mahdollisuutta seurata työntekijän suoriutumista työtehtävistään.

Haastatteluaineistossa kerrotaan osaamattomuuden tulevan esiin tilanteissa, joissa työntekijän työssä suoriutuminen näyttää heikkenevän. Näistä tilanteista mainitaan esimerkkinä työntekijän stressaantuneisuus, joka vaikeuttaa työtilanteiden hallintaa.

Osaamisen vajehan stressaa sitä työntekijää erityisesti, teettää valtavasti ylimääräistä työtä, kun yrittää haalia sitä tietoa sieltä täältä ja kauheassa kiireessä ja tuo ylimääräisiä paineita elikkä se näkyy työntekijän kuormittuvuutena.

Stressaantumisen arvioidaan olevan esimiehelle viesti mahdollisesta osaamisen riittämättömydestä. Osaamattoman työntekijän kuvataan myös ”haalivan” tietoja lähes paniikinomaisesti ”kauheassa kiireessä”.

Osaamisen tunnistaminen perustuu arjessa tehtyihin havaintoihin ja keskusteluihin. Tunnistaminen hankaloituu, mikäli esimies ei ole läsnä terveyssoiaalityön arjessa havainnoimassa, näkemässä ja kuulemassa. Tunnistaminen perustuu myös esimiehen saamaan palautteeseen siitä, kuinka työnteki-

jät suoriutuvat työtehtävistään. Osaamisen tunnistamisen tehtävä ei ole helppo ja siinä tukeudutaan usein myös oletettuun tietoon osaamisen karttumisesta: koulutuksen ja pitkän työkokemuksen oletetaan lisäävän osaamista, mutta aina ne eivät välttämättä kuvaa osaamisen tasoa eivätkä työntekijän työotteiden omaksumista. Osaamisen tunnistaminen liittyy strukturoituun ja viralliseen osaamisen arviointiin, jota tarkastelen seuraavaksi. Se perustuu esimiehen ja työntekijän yhteiseen arviointiin.

OSAAMISEN ARVIOIMINEN

Osaamisen arvioinnin ryhmittelin kahteen alaluokkaan. Ensimmäisen alaluokan nimesin osaamisen arvioinnin tavoitteiksi ja toisen osaamisen arvioinnin prosessiksi. Osaamisen arviointia nimitetään haastatteluaineistossa myös osaamisen kartoittamiseksi.

Haastatteluaineistossa käy ilmi, että linjajohto edellyttää esimiesten toteuttavan strukturoitua osaamisen arvioinnin prosessia, johon liittyy erityinen osaamisen arvioinnin lomake. Sen avulla esimies arvioi työntekijän yleistä ja erikoisalaosaamista. Arviointilomakkeessa osaamisalueet muodostuvat konkreettisista osaamisista ja taidoista. Joissain työyhteisöissä strukturoitua arviointimallia ei vielä ole, mutta sen käyttöä kerrotaan harkittavan. Tähän viittaa haastattelupuheen ilmaisu ”varmaan ensi vuoden puolella tehdään sitten tämmöinen”. Toisissa työyhteisöissä strukturoitua osaamisen arviointimallia on kokeiltu, muttei kuitenkaan ole otettu käyttöön, vaikka yleisesti haastattelupuheessa todetaan tarve saada tietoa ”miten nyt se osaaminen on kehittynyt tai ei oo kehittynyt”.

Osaamisen arvioinnin tavoitteet

Haastatteluaineistossa on luettavissa se, mitä osaamisen arvioinnin avulla tavoitellaan. Sen tarkoitus on saada tietoa työntekijöiden ja työyhteisön osaamisesta, jotta voidaan kehittää osaamista vastaamaan työympäristön ja työtehtävien edellyttämiä vaatimuksia. Osaamisen johtamisessa lähtökohtana pidetään haastattelupuheessa sitä, että vasta, kun osaaminen ja työympäristön vaatimukset ovat tiedossa, voidaan käynnistää toimenpiteet uuden osaamisen hankkimiseksi ja nykyisen osaamisen päivittämiseksi. Osaamisen arviointiprosessin avulla esimies kykenee tunnistamaan ja arvioimaan työntekijöiden osaamista systemaattisesti.

... osaamisen arviointi. Elikkä se on se on kaikista ehkä mittavin, jolla tähän osaamiseen perehdytään kaikista parhaiten ja sitä kautta myös osaamisen johtamista voidaan toteuttaa.

Arviointi määrittäyty esimiehen keinoksi perehtyä ”parhaiten” työntekijöiden osaamiseen, jonka perusteella esimies voi valita tarkoituksenmukaiset osaamisen johtamisen menetelmät (ks. menetelmistä luku 8). Osaamisen arvioinnin avulla esimies saa työntekijäkohtaiset tiedot työssä tarvittavista osaamisalueista, jotka tallennetaan osaamisrekisteriin.

Esimiehellä on ehkä se näkökulma, mikä on voi olla, että hänellä on käsitys osaamisrekisterien tai muitten kautta jonkinmoinen käsitys siitä, että sillä työntekijällä on valmiudet sen työn tekemiseen.

Osaamisrekisterin tiedot tuottavat esimiehelle näkemyksen paitsi työntekijän myös työyhteisön osaamisesta. Työntekijöiden osaamista kuvaavista luvuista on koostettavissa myös työyhteisökohtaiset tunnusluvut, joiden valossa esimies voi arvioida koko työyhteisön osaamisen tasoa.

Jos se ihan teknisesti arvioidaan, niin sehän tulee näistä osaamisen arvioinnin yhteenvedoista ja lopputuloksista.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta strukturoidussa osaamisen arviointiprosessissa muodostuneista tunnusluvuista on tulkittavissa työyhteisön osaamisen taso ja yksittäisten työntekijöiden erot asetettuun tavoitetasoon nähden.

Osaamisen arviointiprosessin kulku

Haastatteluaiineistossa kuvataan varsin seikkaperäisesti osaamisen arviointiprosessin kulkua, jonka läpivettäminen kunkin työntekijän kanssa on esimiehen vastuulla. Se osoittautuu keskeiseksi tehtäväksi osaamisen johtamisessa. Arviointiprosessia havainnollistaa seuraava aineisto-ote.

sosiaalityöntekijä itse arvioi numerokoodilla yhdestä viiteen osaamisensa, haarukalla viis paras ja ykkönen huonoin tai ei kuulu tehtäviin. Ja sitten hän itse sen arvioi ja lähettää sen esimiehelle ... sitten kun se on palaveriaika siihen sovittu, niin käydään yhdessä läpi perustellusti ja perusteellisesti, että minkä takia on antanut ittestään esimerkiksi arvion kolme eli että on vaan perusosaaja. ... Eliikkä osaaminen arvioidaan ihan numerojanalla ja sitten ne numerot on sillä tavalla luokiteltu, että minkä osaaja on, niin se on määritetty. Jokainen numero on määritetty...

Työntekijän itsearviointin jälkeen esimies käy osaamisalueiden arvioinnin työntekijän kanssa yhdessä ”perusteellisesti” läpi. Osaamisen itsearviointin avulla saadaan tieto siitä, mikä on työnteki-

jän oma näkemys osaamisen vahvoista ja kehittämistä vaativista osaamisalueista. Esimies ei kuitenkaan useinkaan jätä arviointia tähän, vaan esittää omia näkemyksiään työntekijän osaamisesta ja tarvittaessa työntekijän kanssa muuttaa työntekijän itsearviointia.

Yhdessä sovitaan, onko se numero se onko esimiehenkin mielestäkin tämä esimerkiksi kolmonen vai ei kuulu tehtäviin joku asia vai tuota muutetaanko se joksikin muuksi.

Yhdessä suoritettu arviointi on prosessin ensimmäinen vaihe, josta arviointi jatkuu siten, että esimies vertaa työntekijän henkilökohtaista arviota työyhteisölle asetettuun tavoitearvoon, jonka työyhteisö on määrittänyt.

kun siellähän on määritelty tuollainen tavoitearvo jokaiselle eri asialle, niin tavoitearvon alenemia, nehan on selkeitä merkkejä osaamisvajeista tai työntekijän vaatimattomuudesta, kummin päin vaan, mutta kuitenkin sellaisia mietittäviä kohtia, samoin tietysti on mietittäviä kohtia, jos on ihan yliarviointeja.

Vertaamisen avulla käy ilmi työntekijän osaamisen poikkeama tavoitearvosta. Tämä paljastaa osaamisessa olevat ”vajeet”, ”tavoitearvon alenemat” tai ”yliarvioinnit”. Tämän toteamisen lisäksi työntekijän kanssa käydyssä keskustelussa kartoitetaan, mistä nämä poikkeamat johtuvat. Tällöin tulevat esiin myös työntekijäkohtaiset erot osaamisessa, osaamisen tunnistamisessa ja osaamisen tason määrittämisessä.

Osaamisen arvioinnissa edellytetään työntekijän rehellisyyttä osaamisen tunnistamisessa ja ilmaisemisessa:

Mä luulen, että jos työntekijä on itse rehellinen omissaan ja tunnistaa oman osaamisensa ja vahvuutensa, niin tuota silloin se on sitä, mitä työntekijä itse arvioi ja pitää olla aika sitten huomattava ero sitten, että niitä lähetään muuttamaan niitä työntekijöiden arvioita. Kyllä minä luotan työntekijöiden omiin arvioihin hyvin pitkälle.

Kun työntekijään luotetaan osaamisensa tunnistamisessa, osaamisen arvioita ei muuteta. Haastattelupuheen perusteella esimiehet toimivat pääsääntöisesti näin. Mutta työntekijän arviointia voidaan muuttaa, jos esimies sitä suosittaa. Näin toimitaan, jos työntekijän antamaa arvoa tarkastellessaan esimies tunnistaa työntekijällä olevan osaamista enemmän tai vähemmän kuin työntekijän antama arvo osoittaa.

Haastatteluaineistossa kerrotaan, kuinka arvioinnin kannalta haastava tilanne syntyy, kun työntekijällä on osaamista, mutta hän ei halua käyttää sitä, vaan mieluummin ”panttaa osaamistaan”, jolloin ”osaaminen sitten jää vähän varjoon”. Tämän taustalla voi olla työntekijän vaatimattomuus, oman itsensä positiivisen arvioinnin vaikeus tai oman osaamisensa vähättely.

Vaitimattomuus voi olla osasyynä, ettei kehtaa itteänsä niin korkealle arvioida, mutta monelle työntekijälle tai vähän aikaa ammatissa olleelle, se on vaikeampaa. Silloin, kun tuntee epävarmuutta oikeastaan kaikesta ja tuntee, ettei tiedä mistään mitään, kaikki on vielä uutta ja vaikeata. Mutta tuota vanhemmiten mitä kauemmin on ollu niin, tulee varmasti se harha, että nyt tässä osaa kaikki, ja tietää kaikki, vaikka ei tiedäkään. Eliikkä pitempään työskennelleen voi olla vaikeata löytää niitä omia heikkoja alueitaan.

Vasta alalle tulleen työntekijän on vaikea suorittaa oman osaamisen arviointia. Tällöin sosiaalityön osaaminen on vielä kehittymässä ja osaamisen tunnistaminen vaikeaa. Pitkään työssä olleen työntekijän osaamisen arviointiin liitetään ”kaiken osaamisen ja tietämisen harha”, jolloin omien osaamisalueiden puutteiden näkeminen on saattanut hämärtyä. Esimieheltä tämä edellyttää taitoa hahmottaa työntekijän osaaminen ja sen rajallisuus.

Osaamisen arvioinnissa saatujen tietojen perusteella esimies ja työntekijä sopivat tarvittavista kehittämistoimenpiteistä, joilla työntekijän osaamista vahvistetaan.

kirjataan, mitä sovittu ja mikä se kehittämistehtävä on sitten tässä. Se kirjataan.

Yhteiset sopimukset osaamisen kehittämisestä tekevät osaamisen arvioinnista keskeisen osan osaamisen johtamista.

Haastatteluaineiston mukaan osaamisen arviointia tehdään myös kehityskeskustelujen yhteydessä ilman strukturoitua osaamisen arviointia. Kehityskeskustelun samoin kuin osaamisen arvioinnin yhteydessä huomioidaan työntekijän vahvat osaamisalueet. Sen lisäksi kartoitetaan ne osaamisalueet, joissa toivotaan tapahtuvan kehittymistä.

Siinä sitten sovitaan tavallaan, mitenkä tästä eteenpäin, että mihinkä asiaan kiinnitetään huomiota ja missä tuntuu, että menee hyvin ja mikä on, mikä tarvii lisäkoulutusta tai jotain muuta.

Kehittämistoimenpiteiden tarkoituksena on vahvistaa ja tukea työntekijän osaamisen vahvistumista.

Lisäksi osaamisen arviointia suoritetaan myös työn vaativuuden arvioinnin sekä jonkin tietyn sosiaalityön osaamisalueen kehittämiskohteen arvioinnin yhteydessä. Näiden tarkempi sisältö jää haastattelupuheessa täsmentymättä. Työn vaativuuden arvioinnin yhteydessä mainitaan sosiaalityössä tarvittavien tietojen ja taitojen osaamisen arviointi.

ammattitaito, yhteistyökyky ja sosiaalinen osaaminen, kehityskyky ja –hakuisuus, suhtautuminen työhön...Työntekijä ei ole mukana.

Arviointiin ei mainita työntekijän itsensä osallistuvan, joten osaamisen arviointi perustuu esimiehen näkemykseen.

Osaamista tunnustetaan havainnoimalla arjen toimintaa. Lisäksi osaamista arvioidaan suunnitelmallisesti ja strukturoidusti, jolloin osaamisen tunnistaminen ja arviointi perustuu työntekijän itsearviointiin, esimiehen suorittamaan arviointiin ja yhteiseen arviointikeskusteluun. Tähän prosessiin sisältyy myös työyhteisössä määritelty tavoitetaso osaamisalueille, jolloin arviointi perustuu myös sopimukseen siitä, kuinka korkeaa osaamista työyhteisössä tavoitellaan. Osaamisen arviointia toteutetaan myös kehityskeskustelujen sekä työn vaativuuden arvioinnin yhteydessä. Osaamisen johtamisessa esimiehen yhtenä keskeisenä työtehtävänä on tunnistaa osaaminen ja arvioida mahdolliset osaamistarpeet. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan esimiehen työtehtäviin kuuluvaa osaamisen turvaamisen kokonaisuutta, jonka lähtökohtana on edellä kuvattu esimiehen suorittama osaamisen tunnistaminen.

7.2 Osaamisen turvaaminen

Osaamisen turvaamisen ryhmittelin kahteen yläluokkaan: osaamistarpeisiin puuttuminen sekä osaamisen kehittäminen. Käytän osaamisvajeista tai -puutteista käsitettä osaamistarve.

OSAAMISTARPEISIIN PUUTTUMINEN

Osaamistarpeiden puuttumisen kaksi alaluokkaa muodostuvat osaamistarpeiden puheeksiottamisesta ja osaamistarpeiden ennakkoinnista. Haastatteluaineiston mukaan nämä molemmat ovat esimiehelle haasteellisia työtehtäviä.

Osaamistarpeiden puheeksiottaminen

Osaamistarpeiden puheeksi ottamista sivuttiin jo osaamisen tunnistamisen yhteydessä. Tässä yhteydessä tarkastelen, kuinka esimies toimii niissä tilanteissa, missä osaamattomuus tunnistetaan. Seuraava aineisto-ote valaisee, kuinka esimies ottaa puheeksi ongelmaksi katsotun tilanteen.

Aina ensiksi kuitenkin ennen kuin mitä muuta tässä yrittäisin sen työntekijän kanssa puhua siitä asiasta niin selkeästi ja sillai suoraan kun, mitä se vaan on mahdollista. Että se tulee niinku selkeästi määriteltyä, että mistä siinä on niinku kysymys. Koska jos lähtee parantamaan asiaa, jota ei ole yhdessä määritelty, niin voi olla, että siinä vaan pahentaa sitä tilannetta. Että se saisi työntekijä kuitenkin niinku peilattua sitä, että onko se asenteissa tai yhteistyökemioissa vai onko se sitten tiedon puutteessa, koulutuksen tarpeesta vai mistä se, mikä olis se keino siihen puutua.

Yllä olevassa aineisto-otteessa puheeksiottamisen työtehtävä määritellään sellaiseksi, että esimiehen tulee mahdollisimman selkeästi ja suoraan ilmaista asiat. Tavoitteeksi asetetaan ongelmallisen tilanteen määrittely yhdessä. Samalla tarjotaan työntekijälle tilaisuus ”peilata” ääneen puhumalla tapahtunutta tilannetta. Taustalla olevien ongelmallisten asioiden hahmottamisen jälkeen voidaan yhdessä ratkaista ongelma. Esimiehen toiminnassa viitataan osaamisen johtamisen menetelmien hyödyntämiseen (ks. tarkemmin luku 8).

Puheeksiottaminen ja puuttuminen ei kuitenkaan ole aina niin yksiselitteistä, miten yllä olevassa otteessa kuvataan. Haastatteluaineistosta on luettavissa vaikeuksia, joita esimiehet kohtaavat puutuessaan työntekijän osaamattomuuteen. Jos esimies arvioi, ettei hän kykene osoittamaan työntekijälle selkeästi, missä hänellä on osaamistarvetta, on asiaa vaikea ottaa puheeksi ja siten puuttua osaamattomuuteen. Ihan konkreettista näyttöä esimiehen on vaikea tai liki mahdoton ”lähteä vääntämään” työntekijän kanssa asiasta, jos työntekijä itse katsoo osaavansa.

Niin niihin esimiehen onkin vähän vaikeampi ottaa kantaa, koska hän ei näe niitä tilanteita, ei näe taitoja asiakkaan kohtaamisessa, ei näe sitä, millä tavalla hän ohjaa ja neuvoo esimerkiksi jotakin itsemurhayrityksen tehnyttä asiakasta.

Kun esimies ei ole mukana seuraamassa työntekijän työskentelyä esimerkiksi potilastilanteissa, hoitoneuvotteluissa tai tiimeillä, hänen on vaikea tunnistaa ja arvioida sekä puuttua työntekijän tiedolliseen ja taidolliseen osaamattomuuteen.

Haasteellista puuttuminen on erityisesti silloin, kun työntekijä ei osoita halukkuuttaan puheeksi ottamiselle.

Ei sitä siinä kauheasti selvitellä, jos ei ole valmis sillä kertaa puhumaan, niin voidaan kuitenkin se niinku oppimisena menis seuraavalla kertaa eri lailla.

Aineisto-otteessa esimies jää yksin tähän tilanteeseen, jossa ei voi keskustella, koska työntekijä ei ole siihen ”valmis”. Esimiehelle jää vain toive siitä, että työntekijä itse oivaltaa ottaa opikseen ja toimii seuraavalla kerralla toisin. Aina esimies ei voi puheeksiottamisella ohjata eikä lisätä työntekijän osaamista.

Osaamistarpeisiin voidaan puuttua monin tavoin. Seuraava pitkä aineisto-ote havainnollistaa haastatteluaineistossa esiintyneitä ilmaisuja, joissa esimies ottaa puheeksi ja puuttuu työntekijän tilanteeseen. Esimiehelle puheeksiottaminen ja puuttuminen mainitaan luontevaksi silloin, kun on kyse selkeästi ilmenevästä työntekijän osaamattomuuden puutteesta. Otteessa mainitaan myös keinoja, joilla osaamista voidaan vahvistaa. Työntekijään kohdistuviin ongelmiin puuttuminen määrittyy kuitenkin haasteelliseksi.

Silloin, jos on kysymys ihan selkeästi jostain tiedollisesta, jostain konkreettiseen asiaan liittyvästä osaamisvajeesta, siihen on helpompi puuttua ja tarttua, koska ne väliin, millä sitä asiaa voidaan auttaa, on helposti saatavilla. Ne, se tieto ja osaaminen, voi löytyä jo ihan kollegalta, joka voi niinku perehdyttää siihen asiaan tai sitten osaamisen jakamista, koulutusta mitä vaan. Mutta sitten, jos nää puutteet onkin sitten tuota henkilökohtaisella tasolla esimerkiksi asiakkaan kohtaamisessa taikka sitten stressinsiedossa, kestossa jossain muussa tällaisissa asioissa, niihin on kyllä tavattoman vaikea puuttua, ellei tuota henkilö itse ota asioita esille niin. No, työssä jaksamisen kautta niitä voi tietysti puheeksi ottaa ja varhaisen tuen mallia noudattaen tuota vedota siihen, että työntekijän oikeus on, että näille asioille voidaan jotain, pyritään, yritetään edes jotain tehdä. Mutta ne on vaikeita asioita, koska ne on niin, ne menee niin henkilökohtai-

suuksiin ja ne on niin lähellä sitä persoonaa, että siinä on aina se loukkaantumisen ja loukkaamisen vaara.

Esimiehen puheeksiottamisen ja puuttumisen tehtävän kerrotaan helpottuvan, kun on olemassa valmis toimintamalli. Otteessa mainitaan varhaisen tuen malli, joka määrittyy työntekijän oikeudeksi. Näin ymmärrettynä se antaa esimiehelle myös oikeuden puuttua tilanteeseen. Otteessa on mielenkiintoinen toteamus: ”yritetään edes jotain tehdä”, joka ilmaisee esimiehen välittävän ja arvostavan työntekijää sekä kantavan huolta tämän jaksamisesta ja osaamisesta. Tästä välittyy myös osaamisen johtamisessa puheeksi ottamisen ja puuttuminen haasteellisuus. Ilmaus kuvastaa toiminnan vastavuoroisuutta edellyttäen molempien aktiivisuutta tilanteen muuttamiseksi. Sama vastavuoroisuus on läsnä otteen lopussa, jossa todetaan vaaraksi työntekijän loukkaaminen tai loukkaantuminen. Osaamisen johtaminen on vastavuoroista, jännitteistä ja sensitiivistä työtä.

Osaamistarpeiden ennakointi

Osaamisen johtamisen sisältöjä käsittelevässä luvussa käsittelin muutosten vaikutuksia terveysosiaalityön osaamistarpeisiin ja samalla sivusin osaamistarpeiden ennakointia. Tässä yhteydessä käsitelen tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointia ja sen vaikeutta esimiehen työtehtävänä. Alla olevassa tekstissä on toteava ilmaisu terveysosiaalityön tehtävän ja osaamisen muuttumisesta.

täytyy niinku käydä sitä keskustelua siitä. Siihen liittyy myös se, että keskustellaan siitä, että mikä sosiaalityön tehtävä yleensä on täällä terveydenhuollossa, että mikä on se meidän paikka. Kun eihän se ole aina se sama. Se muuttuu aina vuosien ja vuosikymmenien kuluessa, että tehtävät muuttuu ja osaamiset. Se tarve, mitä pitää osata, niin sekin muuttuu.

Työtehtävien muuttuminen edellyttää myös osaamisalueiden ja osaamistarpeiden uudelleen määrittelyä, jolloin esimiehen tulee olla selvillä, miltä osin terveysosiaalityön osaamista tulee vahvistaa ja mitkä jo hallinnassa olevista osaamisalueista ja osaamisesta on muuttumassa. Haastatteluaineistossa korostuu esimerkiksi terveydenhuollon yhteistyöverkostoissa tapahtuva muutos, joka edellyttää esimiehen aktiivista muutosten seuranta ja niihin reagoimista. Terveysosiaalityön osaaminen saattaa puuttua perusterveydenhuollosta, jolloin perusterveydenhuollossa potilas ei saa terveysosiaalityön palveluja. Seuraavassa otteessa ennakoitaan tällaista tilannetta.

että kun täällä ei myöskään pienissä terveyskeskuksissa oo sosiaalityöntekijää, että sieltä on alkanut tulemaan konsultaatiopuheluita lääkäriltä ja hoitajilta tänne meille, että sinne ehkä saattaa olla semmonen jatkossa niin palvelujen suuntaamisen paikka sitten, että sairaanhoitopiiri voisi sitten ehkä, jos tänne resursseja tulee tarpeeksi, niin myydä palveluja näihin ympäristökuntiin taikka miksi nämä nyt sitten muotoutuukaan sitten sairaanhoitopiirit, tuleeko tänne joku sosiaali- ja terveyspiiri sitten vai. Sittenhän me kuletaan siellä ihan ilman muuta varmaankin pitämässä sivuvastaanottoja. En tiedä, mutta tämmöstä on ilmassa ollu, että saattaa olla.

Perusterveydenhuollon ammattilaisten konsultaatiot erikoissairaanhoidon terveystieteiden työntekijöille tulevat vaatimaan työntekijäresurssien lisäksi uudenlaista osaamista, työorientaatiota sekä toimintakäytäntöjä. Vaihtoehtoisina toimintatapoina konsultaatiopuhelujen lisäksi aineistossa tuodaan esiin terveystieteiden vieminen sinne, missä potilaat asioivat.

Ettei varmasti tule enemmän tällaista liikkuvuutta, kuletaan enempi pitäjillä, eikä olla täällä konttuurissa.

”Konttuurien” sijasta työntekijät liikkuvat ”pitäjillä” tarkoittanee terveystieteiden työntekijöiden pitävän asiakasvastaanottoja perusterveydenhuollon toimipisteissä. Esimiehen työtehtävissä tämä muutos edellyttää luovuutta uudenlaisten toimintatapojen hahmottamiseksi ja toteuttamiseksi.

Haastatteluaineistossa todetaan esimiehen vaikeus ennakoida uusia osaamisalueita. Seuraava ote havainnollistaa erään työyhteisön osaamisen ennakkointiin liittyviä vaikeuksia.

Välttämättä ei vielä tiedetä, mitä kaikkea on tulemassa ja mitä kaikkea nämä uudet osastot ja toiminnot tarkoittaa sosiaalityölle, mitä sosiaalityöltä odotetaan jotain uutta erilaista. Joustavuutta se ilman muuta vaatii. Uutta ajantasaista tietoa pitää olla olemassa. ... osaston sosiaalityöntekijöiltä tullaan edellyttämään varmasti samanlaista tai sellaista erityistä kuntouttavan sosiaalityön otetta, mihinkä siellä on muukin henkilökunta koulutettu tällä hetkellä.

Yllä olevassa otteessa esimies arvioi tulevaisuuden sosiaalityöltä vaadittavan jotain ”uutta erilaista”. Sosiaalityöhön kohdistuu tämän hetkisen osaamisen vahvistamisen lisäksi tarve uudenlaisen osaamiseen. Otteessa kuvataan tilanne, jossa muut ammattiryhmät kohdistavat sosiaalityöhön odotuksia, jolloin sosiaalityö ikään kuin joutuu sopeutumaan muiden tahojen odotuksiin ja tuottamaan ”uutta erilaista” joustavasti. Tulkitsemme tämän vaativan esimieheltä aktiivista toimijuutta, jossa hän joutuu kohtaamaan ja yhteensovittamaan muiden toimijoiden ja yhteistyötahojen terveystieteiden työlle asettamat odotukset ja terveystieteiden oman asiantuntijuuden. Otteesta arvioidaan tulevaisuudessa

joustavuuden vaatimuksen lisääntyvän. Ymmärrän tämän tarkoittavan esimiehen ja koko työyhteisön joustavuutta luopua vanhentuneista toimintatavoista, hankkia uutta osaamista ja kehittää uusia toimintatapoja.

Terveysosiaalityön osaamisen johtamisessa esimiehen on oltava aktiivinen osaamistarpeiden havaitsemisessa, puheeksiottamisessa ja puuttumisessa sekä osaamistarpeiden ennakoinnissa. Esimiehen on vaikea tunnistaa, arvioida ja puuttua työntekijän osaamattomuuteen, jollei hänellä ole mahdollisuutta seurata työntekijän työskentelyä tai jos työntekijä ei osoita halukkuuttaan puheeksi ottamiselle. Esimiehen puheeksiottamista ja puuttumista helpottavat valmiit toimintamallit. Osaamistarpeiden ennakointi edellyttää esimiehen aktiivista muutosten seuranta ja niihin reagoimista. Seuraavaksi tarkastelen terveysosiaalityön osaamisen turvaamiseen liittyvää osaamisen kehittämistä.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisen ryhmittelin kolmeen alaluokkaan. Alaluokat nimesin: työntekijöiden osallistaminen, työyhteisön oppimista ja osaamista tukeva ilmapiiri ja esimies esimerkkinä.

Työntekijöiden osallistaminen

Esimiehen työtehtävänä on osallistaa ja sitouttaa työntekijät osaamisen kehittämiseen. Tämä tapahtuu mahdollistamalla työntekijöiden osallistuminen oman ja työyhteisön osaamisen kehittämiseen sekä tukemalla osaamisen kehittymistä palkitsemisjärjestelmän avulla. Tämän viimeksi mainitun käytössä on kuitenkin eroavuuksia eri organisaatioiden välillä.

Haastatteluaineistossa on kuvauksia siitä, kuinka työyhteisöissä on luotu toimintamalleja, joiden avulla esimies aktivoi työntekijöitä osallistumaan osaamisen kehittämiseen.

Otan... sosiaalityöntekijöiden kokoukseen. Mä sanon vaan, että kehityskeskustelussa on tullut tällaisia toivomuksia, että mitä me voimme tehdä.

Kun osaamisen kehittämistä koskevat toiveet on kartoitettu, ne käsitellään työyhteisön yhteisessä palaverissa, jolloin kaikki työntekijät pääsevät osallistumaan sekä tuomaan näkemyksensä ja ajatuksensa yhteisen toiminnan pohdintaan ja suunnitteluun. Työntekijöiden osallistuminen mahdollistuu

myös työryhmätyöskentelyn myötä. Yhteisen pohdiskelun ja suunnittelun avulla työntekijät voivat tuoda oman osaamisensa yhteiseen käyttöön ja oppimaan toinen toisiltaan.

Sitten mun mielestä hyvä on tällaiset työryhmät. Että jaetaan ryhmiin, jos on joku teemapäivä tai jaetaan ryhmiin ja tässä pienessä ryhmässä on oma johtaja. Ja tää vahvistaa niinku johtajaa, että ne on mukana päättämässä. Sanotaan kolme eri pienryhmää. Siis tulee kolme apulaisjohtajaa mulle. Että ne on mukana päättämässä. ... että silloin kaikki osallistuvat ja ne kokee, että ne on osa tästä työstä sosiaalityöstä, että ne saa olla mukana.

Osallistuminen työyhteisön yhteiseen toimintaan ja osaamisen kehittämiseen voi toteutua esimerkiksi työryhmätoiminnan avulla. Tällöin esimies antaa työntekijöille paitsi osallistumisen myös vaikuttamisen mahdollisuuden. Työntekijöiden osallistaminen helpottuu, kun he saavat olla yhdessä määrittämässä, sopimassa ja päättämässä terveyssosiaalityön kehittämiskohteista ja toimintatavoista. Ryhmässä työskentely ja oppiminen lisäävät ymmärrystä toisten ajattelusta ja toimintatavoista, mahdollistaa eri osaamisalueiden hyödyntämisen sekä uuden osaamisen tuottamisen. Esimiehen työtehtävänä on jakaa työyhteisössä vastuuta ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa myös osaamisen kehittämiseen. Vastuun saaminen merkityksellistyy mukana olemisena. Otteessa nostetaan työryhmien vetäjät ”apulaisjohtajiksi”, jotka tukevat esimiestä osaamisen johtamisessa. Ryhmissä hyödynnetään omat ja toisten vahvuudet, osaamiset ja mahdollisuudet yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Osallistuminen ja vaikuttaminen oman työn kehittämiseen lisäävät työyhteisön työhyvinvointia ja myönteistä ilmapiiriä.

Työntekijöiden sitouttamiseen osaamisen kehittämiseen käytetään toisinaan palkitsemista. Työntekijän kouluttautuminen, erityistehtävät ja kehittämistoimintaan osallistuminen mainitaan tekijöiksi, joiden perusteella esimiehet näkevät mahdollisuuden palkita työntekijöitä. Palkitseminen toteutuu useimmiten henkilökohtaisena lisänä palkassa.

vaikka on paljon tätä palkkausjärjestelmääkin moitittu, mutta sitten se, että on mahdollisuus kuitenkin saada sitä henkilökohtaista palkanlisää sillä perusteella, että on hankkinut lisää osaamista niin. ... jos on hankkinut semmoisen koulutuksen, mitä siinä työssängä tarvii ja sitä voi hyödyntää niin siinä tapauksissa sen voi saada sen palkanosan.

Yleisin käytössä oleva palkitsemistapa on työnantajan myöntämä henkilökohtainen lisä pitkäkestoisesta koulutuksesta, josta saatu osaaminen on tarpeen työtehtävien hoitamisessa. Sellaista kouluttautumista ei palkita, jota ei voi hyödyntää työssään.

Jos on ottanut jonkun erityistehtävän vastuullensa ja tekee sitä, niin siitä myös voi saada. ...Esimerkiksi semmoinen, että osallistuu johonkin tommoseen pitkäkestoiseen kehittämishankkeeseen ja aktiivisesti on siinä mukana. Että siitä on näyttöä. Sillä perusteella meillä yksi saa. ... Sairaanhoidopiirin oma hanke. Että ne on jonkinmoisia porkkanoita sitten kuitenkin siihen. Ja sitten sitten ehkä voi toivoa, että semmosetkin, jotka ei muuten oo niin innokkaita lähtemään mihinkään, niin voisivat sillä sitten innostua, että se niinku huomioidaan ihan rahassaki.

Haastatteluaineistossa mainitaan myös työntekijöitä palkittavan myös erityistehtävistä sekä osallistumisesta sairaanhoidopiirin pitkäaikaisiin kehittämishankkeisiin. Yllä olevasta aineisto-otteesta käy ilmi, että rahallisen korvauksen myötä kehittämistoiminnasta saattavat innostua myös ne työntekijät, jotka eivät muutoin osallistu siihen. Palkitsemisen edellytyksenä on osaamisen näkyminen työskentelyssä.

ainakin palkitaan sitten niitä osaajia, joilla on se aika hyvä se osaaminen ja se aikaansaannos ... Eli se osaaminen on koeteltu, että osaa ja hallitsee sen asiansa. Silloin on helppo palkita. Esim. kun tulee ... näitä henkilökohtaisia lisiä, ..., niin niitä on helppo sitten päättää, että ahaa tuo nyt oli tämmöinen, tämä ainakin nyt ansaitsee tänä vuonna tämän. Ne vaihtelee aina tietysti, mutta esimerkiksi tällä lailla rahallisestikin palkitsee... Ei pelkästään osaamisesta vaan se pitää näkyä, olla ihan koeteltu niin sanotusti että se näkyy se osaaminen ja siitä on saanut hyvää palautetta ja niin edelleen.

Yllä olevat otteet kuvaavat myös keinoja, joilla osaaminen tulee näkyväksi ja joiden seurauksena työntekijöitä palkitaan.

Työyhteisön oppimista ja osaamista tukeva ilmapiiri

Osaamisen johtamisen mahdollistavia tekijöitä tarkasteltaessa kävi jo edellä ilmi, että osaamisen kehittäminen tarvitsee oppimista ja osaamista tukevan ilmapiirin. Hyvän ilmapiirin luominen määrittyykin esimiehen keskeiseksi työtehtäväksi. Työtehtävä sisältää sekä työntekijöiden kannustamisen että omalla esimerkillään johtamisen.

Osaamisen johtamisessa tärkeäksi työksi määrittyy sekä yksittäisten työntekijöiden että työyhteisön kannustaminen. Kannustaminen on tuen antamista työntekijälle ja hänen tekemälleen työlle. Haastattelupuheessa kannustamisen katsotaan olevan edellytys työntekijän osaamisen ja toiminnan kehittämisen onnistumiseksi.

Ja tuota sitten se, että kannustaa eikä lannista aina aina vaan, että jos jollainkin on hyvä hyvä idea, lähteä sitä sitten yhdessä pohtimaan ja antamaan sitä puhtia ja vauhtia sille.

Esimiehen kannustaminen näyttäytyy ”puhdin” ja ”vauhdin” antamisena silloin, kun työntekijällä on toive oman työn ja osaamisen kehittämiseksi. Esimies määrittelee tehtäväkseen olla tarvittaessa läsnä tai ”käytettävissä”, kun työntekijällä on avun tarvetta.

nää tukiverkot siis aina olen käytettävissä, jos sosiaalityöntekijä minun apua, neuvoa tai konsultaatiota tarvii. Eli se semmonen sen tuen antaminen. Kuten yksi sosiaalityöntekijä sanoikin, että se riittää, että hän tietää, että tuki on olemassa.

Esimiehen tuki ja kannustus, vaikka vain taustalla olemisena, antaa työntekijälle viestin siitä, ettei hänen tarvitse selviytyä yksin vaikeista tilanteista ja toimintaympäristön muutoksista. Esimiehen tuki ja kannustus auttavat luomaan työyhteisölle ilmapiirin, jossa ”puhalletaan yhteen hiileen”.

se semmonen henkinen tuki, niinku yhteen hiileen puhaltaminen vois sanoa, että pidetään sitä henkeä yllä ja ollaan niinku yhdessä niin, se on äärimmäisen tärkeä sille työyhteisölle ja sen hyvinvoinnille, että kaikki osallistuu ja kaikki saa sanoa ja kaikki on tasa-arvoisia, että ei ole parempia ja huonompia ja niin edelleen.

Tällainen oppimista ja osaamista tukeva ilmapiiri vahvistaa työyhteisössä työntekijöiden mukanaoloa ja osallistumista. Työyhteisön myönteisen ilmapiirin kannalta oleellista on myös tiedottaminen ja tiedonkulku, joka paljolti on esimiehen vastuulla. Erityisesti se korostuu muutoksista tiedottamisessa ja niiden käsittelytavassa.

työyhteisössä käydään läpi niitä asioita, mitkä on yhteisiä ja tota sitten, missä mennään. Se tiedolla johtaminen tavallaan on se yhteinen, millä johdetaan sitä osaamista sitten porukalla eli mä luulen, että se on tätä.

Osaamisen johtaminen näyttää tässä otteessa linkittyvän työyhteisössä yhdessä tekemiseen ja ”porukalla” oppimiseen. Tämän tulkitsen tarkoittavan yhteistä vastuunkantoa sosiaalityön osaamisen ajan tasalla pysymisestä ja kehittymisestä. Seuraava ote kuvaa tiedon merkitystä muutostilanteissa.

Muutoksessa tukeminen niin tuota sehän se onkin vaativa laji. Tuota ensinnäkin ehkä kaikista tärkein asia siinä on tuota se, että työntekijät saavat, kun tämä muutos on tulemassa, niin saavat sitä ennakkotietoa kaiken aikaa, pitkin matkaa, että mitä sille asialle kuuluu, missä mennään, mitä on tulossa ja että ne osaavat jotenkin siihen varautua.

Osaamisen johtamisen yksi ulottuvuus on, että esimies välittää työntekijöille tietoa tulossa olevista muutoksista. Näin otteen mukaan mahdollistetaan työntekijöiden varautuminen etukäteen tiedossa oleviin muutoksiin.

Esimies esimerkkinä

Haastatteluaineistossa korostetaan, kuinka esimiehen tehtävä on olla työntekijöille esimerkkinä. Esimiehen arkaileva ilmaus ”paljon puhutusta esimerkkinä olemisesta” heijastaa esimieheen kohdistuvaa vaatimusta toimia esimerkkinä.

Sitä paljon puhutaan, että pitäisi olla esimerkkinä

Esimiehenä olemiseen liitetään velvollisuus, ehkäpä jopa pakko, aktiivisuus ja oma-aloitteisuus toimia esimerkkinä. Seuraava ote havainnollistaa esimiehen tehtävää olla innostunut ja aktiivinen, ja näin esimerkillään innostaa myös työntekijöitä osaamisen kehittämiseen.

Varmastikin se, että kun jaksais olla ite aina innostunut hakemaan uutta tietoa ja opiskelemaan ja oppimaan.

Esimiehen oma suhtautuminen uusiin ilmiöihin ja asioihin välittyy työyhteisöön. Esimiehen innokkuus oppimiseen, kouluttautumiseen ja kehittymiseen odotetaan tuottavan työyhteisölle mallin, joka vaikuttaa työntekijöihin. Esimerkkinä oleminen on toimintatapa, jonka avulla välitetään oppimismyönteisyyttä ja innostunutta asennetta uuden oppimiseen. Innostava esimies luo innostavaa oppimisympäristöä, jossa on mahdollisuudet uusien toimintatapojen syntymiselle.

Terveyssozialityön osaamien johtamisessa esimiehen tehtävinä on mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen osaamisen kehittämiseen. Yhdessä tekeminen ja myönteinen ilmapiiri auttavat työntekijöitä osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan sekä ottamaan vastuuta omasta ja työyhteisön osaamisesta. Toisaalta palkitsemalla voidaan tukea ja kannustaa työntekijöiden sitoutumista, osallistumista ja osaamisen kehittämistä. Esimiehen oman innostuneisuuden ja aktiivisuuden arvioidaan innostavan myös uusien toimintatapojen kehittämiseksi.

7.3 Yhteenveto esimiehen työtehtävistä osaamisen johtamisessa

Haastattelupuheessa esimiehen työtehtäviksi osaamisen johtamisessa nimetään työntekijöiden osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen turvaaminen. Näiden työtehtävien toteuttaminen vaatii moninaisia ja haasteellisia toimintatapoja. Osaamisen tunnistamista tapahtuu ennen kaikkea päivittäisissä tilanteissa, kuten erilaisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa, heidän arkityönsä seuraamisessa, konsultoinnissa sekä palautteen keräämisessä. Esimiestyössä työntekijöiden osaamisen tunnistamista helpottaa työntekijöiden oma aktiivisuus osaamisensa ja osaamistarpeidensa tunnistamisessa ja sanoittamisessa. Esimies luottaa pääsääntöisesti työntekijöiden suoriuttamaan itsearviointiin, kouluttautumisen määrään ja työkokemukseen. Kuitenkin liika luottamus työntekijän osaamiseen voi tuottaa osaamisen johtamisessa pulmia. Näyttääkin siltä, että osaamisen johtaminen edellyttää arkisen arvioinnin rinnalle systemaattista ja strukturoitua osaamisen tunnistamista ja arviointia, sillä arjen tilanteita seuraamalla esimiehen puuttuminen osaamistarpeisiin voi olla sattumanvaraista tai riittämätöntä. Tähän päätyy myös Viitala (2005b, 120) todetessaan osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen edellyttävän olemassa olevien osaamisten erittelyä ja tarvittavien osaamisten määrittelyä.

Osaamisen johtaminen osoittautuu vastavuoroiseksi, jännitteiseksi ja sensitiiviseksi työksi. Se edellyttää esimieheltä työstä suoriutumisen ongelmakohtien puheeksiottamista ja niihin puuttumista. Vastavuoroisuus vaikeutuu, jos työntekijä ”panttaa” osaamistaan eli on haluton ottamaan puheeksi osaamistaan tai osaamattomuuttaan. Jännitteisyys lisääntyy, jos työntekijä ei suostu keskustelemaan osaamistarpeistaan. Työntekijän osaamisvajeiden taustalla saattaa olla vaikea elämäntilanne, joten osaamisvajeiden puheeksiottaminen edellyttää esimieheltä erityistä sensitiivisyyttä ja tilannetajua. Osaamisen johtamisessa esimiehen työtehtäviin kuuluu myös sopivien ja tarkoituksenmukaisten menetelmien valitseminen, joiden avulla työntekijän osaaminen ja osaamistarpeet tulevat tunnistetuiksi. Osaamistarpeisiin puuttumisessa oleellista on, kuinka esimies hyödyntää työntekijöiden työstä saamaansa informaation.

Osaamisen johtamisessa esimiehen tehtävänä on osaamisen turvaamiseksi paitsi työntekijöiden osaamistarpeisiin puuttuminen myös osaamisen kehittäminen. Esimiehen tehtävänä on saada koko työyhteisö osallistumaan ja sitoutumaan osaamisen kehittämiseen. Osallistamisen ja sitouttamisen keinoina näyttäytyvät työntekijöiden kannustaminen ja palkitseminen. Tärkeää esimiehen työssä on kannustaa ja rohkaista työntekijöitä oman osaamisensa kehittämiseen ja uusien osaamistarpeiden

ennakointiin. Esimiehen tuen tarkoitus on auttaa työntekijöitä jaksamaan entistä paremmin työssään. Kiinnostavaa olisikin tutkia tarkemmin sitä, miten kannustaminen ja palkitseminen edistävät työntekijöiden osaamisen kehittämistä.

Osaamisen kehittämisessä olennaista on esimiehen esimerkki: hänen oletetaan omalla esimerkillään innostavan, osallistavan ja sitouttavan työntekijöitä osaamisen kehittämiseen. Esimiehen myönteinen asenne uuden oppimista kohtaan edistää työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Myös esimiehen kahdenkeskiset keskustelut työntekijän kanssa ja erilaiset palaverit työyhteisössä tuottavat osaamisen johtamiselle rakenteen, jonka avulla tuetaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja luodaan kollegiaalista tukiverkoston. Seuraavassa, viimeisessä analyysiluvussa, tarkastelen menetelmiä, joita esimies käyttää osaamisen johtamisessa.

8 OSAAMISEN JOHTAMISEN MENETELMÄT

Kolmas tutkimuskysymys tarkoittaa näkökulman siihen, *mitkä ovat osaamisen johtamisen menetelmät*. Haastatteluaineistossa on runsaasti menetelmä- ja keinopuhetta. Osaamisen johtaminen rajautuu ja konkretisoituu erityisesti niissä haastattelutekstiosuoksissa, joissa kerrotaan esimerkkejä konkreettisista menetelmistä, joilla esimiehet lisäävät työntekijöiden osaamista. Jäsensin osaamisen johtamisen menetelmät kahden kokoavan käsitteen alle: tiedollisten valmiuksien vahvistaminen sekä kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistaminen. Molemmissa on kyse työntekijän osaamisen ja valmiuksien vahvistamisesta: jälkimmäisessä on kyse työntekijöiden keskinäisestä tiedon ja kokemusten jakamisesta, kun taas ensimmäisessä virallisesta, ulkopuolelta hankitun koulutuksen ja työnohjauksen käyttämisestä. Koulutuspalautteen antamisessa ja ryhmätyönohjauksessa on myös mukana työntekijöiden osaamisen jakamista, mutta sisällytin ne vain ensimmäiseen. Seuraavassa taulukossa kuvaan osaamisen johtamisen menetelmiä koskevan analyysin etenemisen alaluokista kokoaviin käsitteisiin.

Taulukko 5. Osaamisen johtamisen menetelmät

| Alaluokka | Yläluokka | Kokoava käsite |
|---|--|--|
| Työntekijän kouluttautuminen Työyhteisön kouluttaminen | Työtehtävien edellyttämä kouluttautuminen ja sen hyödyntäminen | Tiedollisia valmiuksia vahvistavat menetelmät |
| Työnohjauksen mahdollistaminen | Työtehtävien suorittamista tukeva työnohjaus | |
| Perehdyttämistä vaativat tilanteet Perehdytyksen toteuttaminen | Perehdyttäminen | Kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistavat menetelmät |
| Työalueen vaihtamisen perusteet Toteuttamistavat | Työalueen vaihtaminen | |
| Keskinäinen konsultaatio Keskinäinen tuki Osaamisen jakaminen Terveys- ja sosiaalitoimen työyhteisöjen hyvien käytäntöjen levittäminen | Kollegiaalinen tuki | |
| | | |

8.1 Tiedollisia valmiuksia vahvistavat menetelmät

Haastatteluaineistosta hain alkuperäisilmaisuja tiedollisia valmiuksia vahvistavista menetelmistä. Ryhmittelin nämä menetelmät kahteen yläluokkaan: työtehtävien edellyttämä kouluttautuminen ja sen hyödyntäminen sekä työtehtävien suorittamista tukeva työnohjaus.

TYÖTEHTÄVIEN EDELLYTTÄMÄ KOULUTTAUTUMINEN JA SEN HYÖDYNTÄMINEN

Haastattelupuheessa tulee vahvasti esille koulutuksen merkitys osaamisen johtamisen menetelmänä. Ryhmittelin koulutuksen kahteen alaluokkaan, jotka nimesin yksittäisen työntekijän kouluttautumiseksi ja työyhteisön kouluttamiseksi.

Työntekijän kouluttautuminen

Ensin tarkastelen sekä työntekijän koulutuksen hakeutumista että ohjautumista, esimiehen päätöksenteon problematiikkaa sekä keinoja, joilla koulutuksessa ollut työntekijä välittää koulutuksessa saamaansa osaamista muille työyhteisön työntekijöille. Sen jälkeen tarkastelen työyhteisön kouluttamista.

Haastatteluaineistossa korostetaan työntekijän oikeutta osallistua koulutuksiin, joilla edistetään terveyssosiaalityön tavoitteiden toteutumista ja tuotetaan työssä tarvittavaa osaamista. Kuitenkin työntekijät saattavat toivoa muunkinlaista työnantajan kustantamaa koulutusta.

Ei tietenkään kaikkia mahdollisia, ei kaikkia puutarhakurssia tarvitse hyväksyä, vaan se mikä on se työn, terveyssosiaalityön toiminnan tavoitteiden kannalta oleellista ja sen työn tekemisen kannalta oleellista, mitä siinä työssä tarvitaan. Toki sosiaalityö on niin laaja-alaista, että siihen sisältyy ihan ihmissuhdetaidoista omaan jaksamiseen kaikenlaista. Että se ei ole pelkää sosiaaliturvatietämystä tai sosiaalipalvelutietämystä. Myös ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä. Mutta ei toki kaikki maan ja taivaan väliltä. Pitää pysyä se työn tekemisen tavoite mielessä.

Yllä oleva aineisto-ote määrittelee koulutukset työntekijöiden oikeutena silloin, kun ne auttavat työntekijää suoriutumaan työtehtävistään. Esimiehen oikeutena ja velvollisuutena on puolestaan arvioida koulutuksen tarkoituksenmukaisuus tehdessään koulutuspäätöstä. Otteen mukaan vain sel-

lainen koulutus on hyväksyttävissä, joka vahvistaa terveyssosiaalityön toteutumiseksi tarvittavan osaamisen. Koulutuspäätösten haasteellisuutta lisää terveyssosiaalityöntekijän laajasta tehtäväkuvasta nousevat moninaiset koulutustarpeet. Jos täydennyskoulutuksen ei arvioida vahvistavan työssä tarvittavaa osaamista, esimiehen tehtävä on evätä se työntekijältä. Täydennyskoulutukset ovat sisällöltään monenlaisia. Osa niistä on lyhytkestoisia ja toiset voivat olla pitkäkestoisia.

Yleensä talo maksaa muihinkin pitkiin koulutuksiin. Voi olla joku kuntoutussosiaalityöhön kouluttautuminen voi olla pitkäkestoinen tai sitten perheterapeutiksi kouluttautuminen. Sekin on valtava investointi, kun sosiaalityöntekijät perheterapeutiksi vielä koulutetaan.

Pitkäkestoiset koulutukset määrittävät merkittävänä työnantajan rahallisina panostuksina tai ”investointeina” työntekijöiden osaamisen vahvistamiseksi. Yllä olevassa aineisto-otteessa mainitaan pitkistä koulutuksista esimerkkeinä kuntoutussosiaalityö ja terapiakoulutus. Terapiakoulutus nostetaan esiin senkin vuoksi, koska se tuottaa työntekijälle pätevyyden toimia myös terapeutina.

Työntekijän aktiivinen hakeutuminen koulutustilaisuuksiin saattaa johtaa myös tilanteeseen, jossa joudutaan rajoittamaan hänen koulutuksiin osallistumistaan.

Esimerkiksi kouluttautuu vaikka liiallisesti ihan, että ei mikään aika riitä enää mihinkään muuhun kuin kouluttautumiseen. Niin se on se huono puoli. Mutta kohtuus kaikessa.

Työntekijän koulutusaktiivisuuden vuoksi työntekijälle kasaantuu koulutuspäiviä liiallisesti ja se näyttäytyy runsaina poissaoloina. Kouluttautuminen vie tällöin kohtuuttomasti työntekijän työaika, eikä varsinaisten työtehtävien hoitamiseen jää sitä riittävästi. Vaikka työntekijää kannustetaan kouluttautumaan, haastattelupuheessa painotetaan ”kohtuus kaikessa” -periaatteen noudattamista esimiestyössä.

Työntekijän oma-aloitteisen koulutukseen hakeutumisen lisäksi on tilanteita, joissa esimies joutuu suosittelemaan työntekijää hakeutumaan koulutukseen.

Jos työntekijöille suositellaan jotakin tiettyä koulutuksia. Tämähän on ihan se perusasia.

Osaamisen johtamisen ”perusasiana” mainitaan työntekijän ohjaaminen koulutukseen tämän osaamisen lisäämiseksi. Koulutukseen ohjaaminen osoittautuu kuitenkin haasteelliseksi silloin, kun työntekijä uskoo osaamisensa olevan riittävän tai hänen koulutusmotivaationsa on vähäinen. Seuraavassa havainnollistavassa otteessa työntekijät eivät näe tarpeellisena osallistua koulutukseen tai ”uuden tiedon hakemiseen”.

Kun työntekijät on niin erilaisia, niin erilaisilla koulutuspohjilla, että osalla on paremmin sitä valmiutta lähteä hakemaan uutta tietoa ja että sitten on myös niitä, joilla on semmoinen näkemys, että tällä koulutuksella pärjätään, joka on aikoinaan hankittu ja se motivaatio uuden oppimiseen on aika vähissä jossain elämäntilanteissa. Siinä sitä esi-
miestä tarvitaan.

Työntekijöiden koulutusmotivaatio, näkemys koulutuksen tarpeellisuudesta, valmius uuden tiedon hakemiseen sekä motivaatio uuden oppimiseen määritellään vaikuttavan uuden oppimiseen ja uuden tiedon hankkimiseen. Osalla työntekijöistä katsotaan olevan paremmat valmiudet kouluttautumiseen ja uuden tiedon hakemiseen. Osa työntekijöistä puolestaan arvioi aiemmin hankitun koulutuksen olevan riittävän, eikä heillä siten ole motivaatiota hakeutua koulutukseen. Otteesta välittyy käsitys, että tällaiset työntekijät ovat jääneet oman osaamisensa vangeiksi. Myös työntekijän sen hetkisen elämäntilanteen mainitaan vaikuttavan koulutusmotivaation puuttumiseen.

Haastatteluaineistossa on pitkäkökö pohdiskeleva kuvaus tilanteesta, jossa esimies pohtii keinoja, joiden avulla hän saa herätettyä työntekijän mielenkiinnon työtehtäväänsä kohtaan. Esimiehen vaihtoehtoina ovat joko yksittäisen työntekijän ohjaaminen koulutukseen tai koulutuksen järjestäminen koko työyhteisölle. Otteessa määritellään koulutuksen tavoitteiksi tuottaa työntekijälle uusia näkemyksiä tai ”ideoita”, vahvistaa hänen osaamistaan sekä rohkaista uudenlaiseen tekemiseen.

Siis että pitää olla mielihalu ruveta tekemään sitä työtä. Jos sitä mielihalua ei ole ollenkaan, niin se onkin vaikeampi kysymys. Niin pitäisi varmaankin sitä mielenkiintoa pyrkiä herättelemään jollakin tavalla. Koulutukseen ohjaaminen voisi tietysti olla nyt yksi vaihtoehto, jos sieltä löytyisi niitä ideoita, joita ei ole tullut ajatelleeksikaan. Mutta se että, jos ei vain tahdo, niin ei väkisin ketään pakottaakaan voi. Mutta silloin sitten on vielä yksi vaihtoehto olemassa, jos selkeästi havaittavissa, että yleisemmälläkin tasolla tarvittaisiin jonkin tietyn tyyppistä toimintamallia yleisimminkin yksikköön, niin sitä voisi käyttää muillakin alueilla, niin silloin voitaisiin järjestää tällaisia yhteisiä koulutuspäiviä kyseisestä aiheesta, jolloinka se tulee vähän niin kuin väistämättä kaikille sitten sitä myös tälle, joka nyt niin kauheasti ei ole kiinnostunut niin tietoa siitä, vaikka nyt ryhmien vetämisestä tai mistä nyt tahansa. Että voisi ihan vahingossa innostua.

Otteen ilmaus ”jos ei vain tahdo, niin ei väkisin ketään pakottaakaan voi” ilmentää esimiehen vaikeutta kouluttautumiseen haluttoman työntekijän osaamisen turvaamisessa. Koulutukseen pakottaminen tuo osaamisen johtamiseen mielenkiintoisen ja haastavan näkökulman, jota ei kuitenkaan otteessa pohdita tarkemmin. Sen sijaan kuvauksesta voi tulkita esimiehen ratkaiseen pakottamisen ongelman järjestämällä koko työyhteisölle suunnattua koulutusta, joka velvoittaa työyhteisön kaikki työntekijät osallistumaan. Pakottamisen sijasta työntekijää ohjataan ja tuetaan osallistumaan. Tällöin tämän haluttoman työntekijänkin arvioidaan ”ihan vahingossa” saavan kipinän ja innostuvan uudistamaan ja laajentamaan osaamistaan.

Haastatteluaineistossa tulee esiin esimiehen mahdollisuus järjestää palavereissa aikaa koulutuspaikkojen antamiselle.

Sitten, kun meillä on yhteiset palaverit, nytte joka toinen viikko, aina, joka on ollut koulutuksessa, kertoo ne pääällimmäiset terveiset ja jakaa materiaalit toisille. Sillä tavalla koetetaan niinku hyödyntää, että kaikki saavat tärkeimmät tiedot ja jaetaan sitä osaamista sitten myös.

Toimintatapaan kuuluu tietojen ja kokemuksen välittämisen lisäksi myös koulutusmateriaalin jakaminen kollegoille. Toisaalta haastatteluaineistosta kävi ilmi, ettei toimintatapa ole välttämättä joka työyhteisössä sama, vaan voi riittää, kun koulutusmateriaali on saatavissa.

Joskus joku esittää yhteenvetoa koulutuksesta, missä on ollut. Ja koulutusmonisteet tietysti ajalehtiä sitten kahvipöydällä, kun joku on ollu. Niin hyvinkin pitkään joku lukee, joku ei. että tietää kuka on ollu ja kuka voi kertoa ny sitten.

Yllä oleva aineisto-ote kuvaa palautteen antamisen olevan työntekijäkohtaista ja sattumanvaraista, mutta osoittaa kuitenkin aihealueesta kiinnostuneen kollegan paneutuvan materiaaliin ja keskustelemalla ja puheeksi ottamalla hankkivan uutta tietoa koulutuksessa olleelta työntekijältä oman osaamisensa vahvistamiseksi. Tämä on tulkittavissa työyhteisön osoittamasta kiinnostuksesta saada omaa osaamistaan kehittävää tietoa.

Työyhteisön kouluttaminen

Haastatteluaineistossa mainitaan koko työyhteisön kouluttamista tapahtuvan erilaisissa oman työyhteisön koulutustapahtumissa sekä erilaisissa alueellisissa koulutustilaisuuksissa. Aluksi tarkastelen haastatteluaineistossa esiintyvää osaamisen johtamisen menetelmiin kuuluvaa oman työyhteisön kouluttamista eli tietyn sosiaalityöntekijäryhmän tarpeisiin suunnattua ja kohdennettua kollektiivista koulutusta.

Ja tuota koulutusta ja sittenhän me ollaan järjestetty kans tämmöisiä omia koulutuksia, tämmöisiä räätälöityjä ihan meidän omalle porukalle

Nämä koulutukset ovat sisällöllisesti ”räätälöityjä” ja sosiaalityön ”porukalle” järjestettyjä tilaisuuksia. Koska ne on tarkoitettu koko työyhteisölle, niihin osallistuvat myös ne työntekijät, jotka eivät muuten hakeudu tai hae koulutuksiin huolimatta esimiehen suosituksesta.

Esimies voi järjestää työyhteisölle suunnattuja koulutuksia, jos hän ennakoi sosiaalityössä olevan tarvetta esimerkiksi uuden työmenetelmän omaksumiselle ja käyttöönotolle. Työyhteisölle suunnattu koulutus hyödyntää paitsi työntekijää itseään myös koko työyhteisöä.

Kyllähän menetelmäkoulutuksesta on kaikille hyötyä ja kaikki niitä voi jossain vaiheessa tarvita ja soveltaa omaan työhönsä ja silloin se on sitten yhteisötasonkin asia.

Yllä olevasta aineisto-otteesta syntyy vaikutelma, että osallistuessaan työyhteisölle suunnattuun koulutukseen työntekijät saavat siten samanaikaisen yhdessä oppimisen mahdollisuuden. Toisaalta tietty koulutus ei välttämättä ole kaikille työntekijöille sillä hetkellä yhtä tarpeellinen tai yhtä hyvin hyödynnettävissä, vaan ehkä myöhemmin, kuten otteessa ilmaistaan ”niitä voi jossain vaiheessa tarvita ja soveltaa”. Kiinnostavalla tavalla otteessa myös rakennetaan siltaa yksilön ja yhteisön oppimisen välille.

Haastatteluaineistossa on myös mainintoja esimiesten järjestämistä niin sanotuista sosiaalityön alueellisista koulutuksista.

ja alueellisesti, sitten yhteistyössä muiden sairaanhoitopiirien, naapurisairaanhoitopiirien kanssa.

Sosiaalityöntekijöille suunnattua koulutusta järjestetään oman sairaanhoitopiirin alueella. Sen lisäksi naapurisairaanhoitopiirien esimieskollegat voivat yhteistyössä järjestää useamman sairaanhoitopiirin terveyssosiaalityöntekijöille suunnattua koulutusta. Tällöin mahdollistetaan useamman sosiaalityöntekijätyöyhteisön samanaikainen kouluttaminen.

TYÖTEHTÄVIEN SUORITTAMISTA TUKEVA TYÖNOHJAUS

Työnohjauksen mahdollistaminen

Haastatteluaineistosta tulee esiin toisena tiedollisia valmiuksia vahvistavana menetelmänä työnohjauksen käyttö, joskin sen osuus haastatteluaineistossa jää niukaksi ja vähäiseksi. Haastatteluaineistossa ei erityisemmin kuvata, kuinka esimies arvioi työnohjauksen tarvetta ja tekee sen osalta päätöksiä. Yleisesti todetaan, että työnohjaus -menetelmää käytetään silloin, kun esimies arvioi työntekijän hyötyvän siitä.

tietenkin sitten työnohjaus, että sen mahdollistaminen, että sosiaalityöntekijät saavat työnohjausta silloin kun se tarve on työnohjaukselle. Oli se sitten yksilö- tai ryhmätyönohjausta, niin siihen täytyy olla määrärahoja ja mahdollisuuksia.

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työnohjauksen toteutuminen esimerkiksi huolehtimalla riittävien määrärahojen varaamisesta sitä varten. Työnohjaus toteutetaan yksilö- tai ryhmätyönohjauksena.

Haastatteluaineistossa ei esiinny juurikaan ilmauksia siitä, kuka yleensä toimii työnohjaajana lukuun ottamatta aineisto-otetta, joka kuvaa tarpeelliseksi hankkia työnohjaaja sairaanhoitopiirin ulkopuolelta.

Ulkopuolelta. ... tarpeeksi kaukaa pitää hakea. Sosiaalityöntekijä. Haluttiin nimenomaan sosiaalityöntekijä, joka ymmärtää tätä työtä. Kauhean vaikea konkreettisesti miettiä, mitä. Se on jotenkin niin epämääräistä.

Otteessa korostuu myös työntekijöiden toivomus, että työnohjaaja olisi saman alan työntekijä, joka tuntee terveyssosiaalityön ammatillisen toiminnan ja tehtäväkentän. Siten työnohjaajan edellytetään olevan perehtynyt sosiaalityön käytäntöön ja ajatteluun, jotta hän kykenisi tukemaan työntekijää työssä kehittämisessä ja jaksamisessa.

Haastatteluaineistossa ei esiinny montakaan ilmausta siitä, mitä kaikkea työnohjauksessa käsitellään. Seuraavat otteet toimivat kuitenkin esimerkkinä työnohjauksen sisällöistä, joskin haastatteluaineistossa työnohjauksen sisältökuvaukset jäävät niukaksi.

työnohjaus on tietysti sitte kans yksi semmonen, jossa niitä osaamisen kysymyksiäkin aina tulee esille ja niitä pohditaan.

Työnohjauksessa on mahdollista pohtia ja käsitellä osaamiseen liittyviä kysymyksiä osana ammatillisen kasvun tukemista. Ote ei tarkenna, minkälaisesta osaamisen teemasta on kyse. Toinen ote kuvaa ryhmätyönohjausta, jonka tarkoitus on tukea työssä jaksamista.

Nyt sitten aloitettiin tässä ihan viime viikolla tällöinen yhteinen, jossa ei käsitellä enemminkin, ei niinkään caseja, vaan työyhteisöllisiä asioita, työssä jaksamisen kysymyksiä. On vielä muotoutumassa, mikskä se mennee. Ei kuitenkaan mitään asiakastapauksia. Että tällöinen linjaus.

Ryhmätyönohjauksen sisällöiksi on sovittu työyhteisöön ja jaksamiseen liittyviä asioiden käsittely ja prosessointi. Työyhteisölliset asiat saattavat käsitellä osaamista. Sen sijaan kuvauksesta käy ilmi, että potilastyöhön liittyvät asiat on rajattu käsiteltävien asioiden ulkopuolelle.

Olen tarkastellut niitä esimiehen käyttämiä menetelmiä osaamisen johtamisessa, joiden tarkoituksena on työntekijöiden tiedollisten valmiuksien vahvistaminen. Esimies tukee työntekijää kouluttamaan, mahdollistaa koulutuspalautteen hyödyntämisen ja järjestää paitsi koko työyhteisölle suunnattuja ja räätälöityjä koulutustilaisuuksia myös yhteistyössä kollegojensa kanssa sairaanhoitopiiriin keskinäistä yhteistä koulutusta. Työnohjaus on toinen menetelmä, jonka avulla esimies tukee työntekijöiden ammatillista kasvua. Seuraavaksi tarkastelen niitä menetelmiä, joiden avulla esimies mahdollistaa toisten kokemuksista ja käytännöistä oppimisen.

8.2 Kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistavat menetelmät

Osaamisen johtamisen menetelmien toisen kokoavan käsitteen nimesin toisten kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistaviksi menetelmiksi. Näistä muodostin kolme yläluokkaa: perehdyttämisen, työalueen vaihtamisen ja kollegiaalisen tuen, joita tarkastelen seuraavaksi.

PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen luokittelin kahteen alaluokkaan, joita ovat perehdyttämistä vaativat tilanteet sekä perehdyttämisen toteuttaminen. Tarkastelen perehdyttämistä kahdesta näkökulmasta: uuden työntekijän aloittaessa ja jo pidempään työskennelleen työntekijän vaihtaessa työaluetta.

Perehdyttämistä vaativat tilanteet

Jäsennän ensin uuden työntekijän perehdyttämisen prosessia ja sen jälkeen vakituisen tai työalueen vaihtoon lähtevän työntekijän perehdyttämistä. Haastatteluaineistossa on runsaasti kuvauksia ja pohdintoja erityisesti uuden työntekijän perehdyttämisestä osana osaamisen johtamista, joten se painottuu analyysissä.

Aineistossa tulee esiin pula pätevistä sosiaalityöntekijöistä ja pätevien sijaisten puute. Epäpätevän, esimerkiksi opiskelijan, perehdyttäminen ”pärjätäkseen” tai suoriutuakseen työssään vaatii pitkän sisäisen kouluttamisen terveyssosiaalityöhön.

Päteviä sijaisiahan ei saa ollenkaan. Mutta semmosia, jotka ovat perehtyneet, opiskelijat, jotka ovat perehtyneet terveydenhuollon sosiaalityöhön ja jotka pärjäävät tässä, niin että semmosenkin saa, niin ensin pitää kouluttaa. Näin on asia. Ja pitkän vaatiikin se kouluttaminen.

Tulkitsen kouluttamisen tarkoittavan tässä yhteydessä pitkäkestoista perehdyttämistä, jonka avulla uuden työntekijän osaaminen kehittyy työn edellyttämälle tasolle. Jos uudella työntekijällä ei ole aikaisempaa työkokemusta terveyssosiaalityöstä, perehdytys aloitetaan ”ihan aasta”.

Jotka tulee ihan tuolta jostain muualta, joilla ei terveyssosiaalityöstä ole vielä min-käänlaista kokemusta, niin aloitetaan kyllä perehdytys ihan aasta, ihan pohjia myöten perehdytys suunnitelman mukaisesti. Käydään järjestelmällisesti kaikki asiat läpi.

Perehdyttämisen yhteydessä käytetään toisinaan perehdytys suunnitelmaa, joka kertoo perehdyttä-misen suunnitelmallisuudesta. Sen avulla turvataan kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttämisen systemaattisuus ja yhteneväisyys. Perehdytys suunnitelmaa käsittelemme tarkemmin perehdytyksen toteutuksen yhteydessä.

Haastatteluaineistossa mainitaan perehdyttämistä tapahtuvan myös silloin, kun pitempään työsken-nellyt työntekijä vaihtaa työaluetta. Tällöin perehdyttäminen poikkeaa uuden työntekijän perehdyt-tämisestä lähinnä perehdyttämisen sisällön, ajankohdan ja perehdyttäjän määräytymisen osalta. Työaluetta vaihtavan työntekijän perehtyminen ennestään vieraisiin työtehtäviin voi tapahtua jo ennen vaihdon toteutumista.

Alla oleva aineisto-ote kuvaa työalueen vaihdon yhteydessä korostuvan nimenomaan työalueeseen perehdyttämisen, ei niinkään terveyssosiaalityöhön yleisesti perehdyttämisen. Oleellista on tutustut-taa ”vaihtaja”, työaluetta vaihtava työntekijä, uuden työalueen toimintatapojen lisäksi sen henkilö-kunnan työtehtäviin ja toimintakulttuuriin.

Aina vaatii uudet alueet perehdyttämisen, millaiset toimintatavat siellä on siellä yksi-kössä ja minkälainen henkilökunta siellä on, miten moniammatillinen se on, minkälai-sia erityisosaajia siellä muita toimijoita on... Se pitää sitten sulautua siihen työyhteis-öön ja sen toimintatapoihin ja siihen kulttuuriin, mikä siellä vallitsee. Se kulttuuri on omalaisensa. Joka osastolla on omansa.

Ote painottaa nimenomaan perehdyttämistä uuden työalueen toimintakäytäntöihin, ei niinkään ter-veyssosiaalityön sisältökysymyksiin. Viittaukset työyhteisön moniammatillisuuteen ja toimintakult-tuuriin tulkitsemme tässä yhteydessä siten, että työalueen toimintatapoihin perehdyttämiseen sisältyy myös sosiaalityön painopisteiden konkretisointi moniammatillisessa työyhteisössä.

Perehdytyksen toteuttaminen

Seuraavaksi tarkastelen perehdyttämisen toteuttamista. Haastatteluaineistossa on kuvauksia sekä perehdyttämisen kestosta, perehdytyksessä käytettävistä työvälineistä sekä esimiehen ja työntekijän kollegan osuudesta perehdytyksessä.

Haastatteluaineistossa pohditaan monin tavoin perehdyttämisen kestoa. Yhteistä näille pohdinnoille on se, että perehdyttämisen katsotaan vaativan melko paljon aikaa, muttei suoranaisesti esitetä sille sopivaa kestoa. Uuden työntekijän perehdyttämiseen varataan aikaa kuitenkin usein huomattavasti enemmän kuin työaluetta vaihtavan työntekijän perehdyttämiseen. Valotan alla olevalla aineistotteella perehdyttämisen pituutta.

Riippuu ihan tilanteesta, mutta ainakin semmonen kaksi kuukautta on nimetty. Siinä olen huomannut, että on erilaisia oppijoita, että osa omaksuu heti yhdestä kerrasta tavallaan sitte ne asiat. Jonkun kanssa täytyy käydä ne useammankin kerran läpi. ... Me joskus tästä puhuttiin, että semmonen vuosi siinä kyllä menee ennen ku alkaa tuntua, että ossaa tehdä tätä työtä ihan, jos ei aikaisemmin ollut yhtään ollut terveydenhuollossa.

Aloittavat, uudet työntekijät määritellään erilaisina oppijoina, joten perehdytykseen kuluva ajankäyttö vaihtelee työntekijäkohtaisesti. Joidenkin työntekijöiden perehdyttäminen vaatii enemmän aikaa, kun taas toisten perehdytys käy nopeammin. Aikaa perehdyttämiseen varataan vähintään kaksi kuukautta. Perehdytettäviä asioita käydään läpi tarvittaessa useammankin kerran. Toisaalta otteessa todetaan vähintään vuoden menevän siihen, kunnes uusi työntekijä on omaksunut työtehtävänsä. Perehdyttämisen mainitaan jatkuvan sen jälkeenkin, vaikka perehdyttäjän varsinainen vastuu siitä on jo päättynyt. Osaamiseen liittyvää ajatuksen vaihtoa ja keskustelua kollegojen kanssa tapahtuu ”kaiken aikaa”. Perehdyttämistä tapahtuu myös epävirallisissa keskinäisissä tapaamisissa, kuten kahvitauoilla.

Sitä mentorointia on joka kahvitunnilla ja joka paikassa, ja ... niin sehän on sitä niinku jatkuvaa. Se ei siinä mielessä lopu koskaan, mutta se vastuuhan loppuu, että sitten siinä ollaan niinku yhteisvastuussa, että toinen jeesaa toista kaikessa ja noin.

Ote korostaa yhteisvastuullisuutta ja keskinäistä avun antamista. Tulkitsen otteen tarkoittavan siirtymää varsinaisesta perehdyttämistä keskinäiseen kollegiaaliseen tukemiseen.

Työaluetta vaihtavan työntekijän perehdyttämiseen mainitaan varattavan melko lyhyt aika, koska työntekijälle ”peruskuvioden” oletetaan olevan entuudestaan tuttuja: hän osaa jo työnsä sekä pystyy hyödyntämään työkokemustaan uuden oppimisessa ja soveltamaan olemassa olevaa tietotaitoaan uudella työalueella.

Ei ihan niin paljon sitten, kun on kuitenkin peruskuviot tutut.

”Vaihtajan” luotetaan omaksuvan uuden työalueen toimintatavat nopeammin kuin sellaisen uuden, jolla ei ole aikaisempaa työkokemusta terveystieteiden alalta.

Haastatteluaineistossa kuvataan perehdyttämisen pohjautuvan perehdytysuunnitelmaan tai perehdyttämisohjelmaan, mitä nimitystä seuraavassa aineisto-otteesta käytetään. Tulkitsin niillä tarkoitettavan sisällöllisesti samankaltaista kokonaisuutta.

onkin nyt sitten tässä viime vuosina tultu ymmärrykseen, että ollaan tehty jokaiselle henkilökohtainen perehdyttämisohjelma.

Aineisto-otteesta on luettavissa, että perehdyttämistä on toteutettu aiemmin toisin ja viime aikoina on päädytty nykyiseen käytäntöön. Henkilökohtainen perehdyttämisohjelma viittaa siihen, että perehdyttäminen räätälöidään yksilökohtaisesti. Otteesta ei kuitenkaan pysty lukemaan, miten eri työntekijöiden perehdyttämisohjelmat poikkeavat toisistaan. Kuitenkin haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta siihen vaikuttavan työntekijän aikaisemman työkokemuksen ja osaamisen, jotka on tunnistettu. Toisaalta myös uusi työntekijä saattaa tuoda omat tarpeensa esille.

Seuraavat kaksi aineisto-otetta kuvaavat perehdytyskaavakkeen ja -kortin käyttöä perehdyttämisessä. Eräässä työyhteisössä on työryhmä työstänyt perehdyttämiskaavaketta, johon on yhdessä mietitty perehdytyksessä läpi käytävät keskeiset asiat.

perehdytyskaavake.... En tiedä, otettiin sitä vielä käyttöön, mutta ihan sitäkin mietittiin ihan istuen alas työryhmänä, että mitkä ne asiat on, mitä perehdytyksessä täytyy käydä läpi.

Perehdytyskaavakkeeseen kootaan ja kirjataan perehdytettävät asiat. Myös seuraava ote havainnollistaa perehdytyksessä käytettävää lomaketta, joka on nimetty perehdytyskortiksi.

Ensiksi mä otan tämän uuden työntekijän ja sitten meillä on ... perehdytyskortti... Päivämäärä ja kaikki on mukana. Ja sitte mennään kun se on menty läpi, mennään vielä kerran se läpi mun kanssa, jos on aivan uusi työntekijä.

Perehdytyksen toteutuminen merkitään perehdytyskorttiin, josta esimies voi varmistaa vielä perehdyttämisyksikön jälkeen, että kaikki sovitut asiat on käyty läpi uuden työntekijän kanssa. Perehdytyskortin avulla esimies tarkastaa ja siten kontrolloi perehdyttämisen asiakokonaisuuksien omaksumisen.

Sekä uuden työntekijän että työaluetta vaihtavan työntekijän perehdyttämisessä voidaan käyttää sosiaalityön prosessikuvauksia.

Jotkut niistä mallinnuksista on niitä semmoisia, mitkä koskee niinku kaikkien työtä ... koskee kaikkia, eli se voi tulla kenen pöydälle nyt vaan. Että se on niinku yhteistä omaisuutta ja uudelle työntekijälle sehän on valtavan hyvä perehdytys.

Yllä olevassa otteessa havainnollistetaan sosiaalityön prosessimallinnusten hyödyntämistä osana perehdytysohjelmaa. Prosessimallinnusten kerrotaan olevan työyhteisön yhteiseen käyttöön tarkoitettuja kuvauksia, joista jokainen voi tarkentaa tarvittaessa sosiaalityön prosessin kulkua.

Seuraavaksi tarkastelen perehdytykseen osallistuvia tahoja. Haastatteluaineiston valossa perehdyttämiseen osallistuvat esimiehen lisäksi työyhteisön muut henkilöt. Heistä käytettävät käsitteet vaihtelevat. Aineistossa esiintyvät käsitteet mentori, lähimentori, tutori ja ohjaaja. Tässä käytän heistä kaikista perehdyttäjän käsitettä. Seuraavaksi tarkastelen esimiehen ja työntekijän kollegan osuutta perehdyttämisessä.

Esimiehellä katsotaan olevan viimekädessä vastuu perehdytyksestä, mutta hänen osallistumisensa perehdytyksen toteuttamisessa vaihtelee.

Mun vastuulla on perehdyttäminen, mutta sitten se lähimentori on kuitenkin sitten kauhean tärkeä myös siinä alkuviikkoina tai kuukausina, mikä se tarve nyt sitten on. Ja se on se työntekijä, joka tekee lähinnä samankaltaista työtä.

Esimiehen katsotaan kantavan vastuun perehdyttämisohjelman kokonaisuuden toteutumisesta, mutta varsinainen perehdyttäjä on useimmiten uuden työntekijän kollega. Kuitenkin myös esimies voi

olla aktiivinen perehdyttäjä, jolloin uusi työntekijä on ikään kuin esimiehen lähes päivittäisessä ”suojeluksessa” eli ohjauksessa.

Sellainen 3 kuukaudesta puoleen vuoteen vähän niinku se uusi työntekijä on esimiehen suojeluksessa tai opastuksessa melkeinpä päivittäin, että ei jää yksin siihen, että pääsee mukaan siihen rytmiin ja näihin kaikkiin systeemeihin.

Haastatteluaineiston mukaan uusi työntekijä voi olla esimiehen tai hänelle nimetyn perehdyttäjän tai molempien perehdytyksessä. Molemmat yllä olevat otteet ilmaisevat perehdytyksen olevan tärkeää uuden työntekijän alkuvaiheessa. Otteessa korostetaan myös nimenomaan samankaltaista työtä tekevän kollegan toimimista perehdyttäjänä. Tällä edesautetaan työalueella tarvittavan osaamisen välittymistä uudelle työntekijälle.

Haastatteluaineisto painottaa perehdyttäjän merkitystä erityisesti uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Jokaisella on oma ohjaaja koko ajan ja, jonka kanssa sitten käydään läpi alkuun ihan kaikki casit, mitä tulee, kaikki kirjaamiset.

On oleellista, että perehdyttäjä nimetään koko perehdyttämisajalle. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että perehdyttäjän tehtäviin kuuluu opastaa uusi työntekijä terveyssosiaalityön tehtäväkenttään, toimintatapoihin ja työtehtäviin sekä asiakaskohtaiseen sosiaalityöhön ja erikoisalan toimintakäytäntöihin. Lisäksi perehdyttäjän kerrotaan toimivan ongelmallisissa tilanteissa työntekijän tukena. Perehdyttäjän työtä konkretisoi ja tarkentaa seuraava ote.

Kyseisen alueen aikaisempi työntekijä perehdyttää tietysti näihin työtehtäviin, työsuorituksiin, toimintakäytänteisiin eri osastoilla. ... Sen jälkeen hänelle sitten vielä nimeetään tutori joksikin aikaa elikkä kollega, jolle hän voi aina soittaa, kun tulee kiperä paikka. Ja sitä jatketaan niin kauan, kun tämä uusi työntekijä kokee siihen tarvetta.

Perehdyttämistä katsotaan tapahtuvan aina ”kiperässä paikassa”. Työntekijän tehtävä on arvioida, milloin kokee tarvitsevansa perehdyttäjänsä tukea ja ohjeistusta.

Aikaisemmin työalueella työskennellyt työntekijä perehdyttää useimmiten ”vaihtajan” uuteen työalueeseen, sillä hänellä on työkokemusta työskentelyalueella vaadittavista työtehtävistä ja toimintakäytännöistä.

Sanotaan näin, että jos on näin vaikka, että psykiatriselta puolelta tai sieltä, että joku tulisi tekemään työtä täällä, että kyllä menisi kaikki läpi mitä itte osaa ja mitä tietää, että potilaat tulevat kysymään, jos tulee tänne... Ennen kuin hän tulee, että olisi alussa mukana itte.

Perehdyttäjän tehtävä on kertoa oma osaamisensa uudelle työntekijälle ja olla läsnä vähintäänkin ensimmäisissä potilastilanteissa.

Edellä tarkastelin perehdyttämistä osana esimiehen osaamisen johtamisen menetelmiä ja kuinka perehdyttämisen avulla siirretään, tuetaan ja vahvistetaan uuden tai työaluetta vaihtavan työntekijän osaamista. Perehdyttämisessä on käytössä perehdytysuunnitelma helpottamassa ja varmistamassa sovittujen asioiden läpikäyminen. Vaikka perehdyttäjinä toimii useita työntekijöitä, esimiehellä on vastuu sen toteutumisesta. Seuraavaksi tarkastelen työalueen vaihtamista osaamisen johtamisen menetelmänä.

TYÖALUEEN VAIHTAMINEN

Haastatteluaineistossa käytetään työalueen vaihtoa ja työnkiertoa rinnakkaisina käsitteinä. Molemissa on kyse tilanteesta, jossa työntekijä vaihtaa ”omalta” työalueeltaan toiselle työalueelle sairaalaorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa käytän käsitteitä työalueen vaihtaminen. Ryhmittelin työalueen vaihtamiseen liittyvät ajatuskokonaisuudet kahteen alaluokkaan: työalueen vaihtamisen perusteet ja toteuttamistavat.

Työalueen vaihtamisen perusteet

Haastatteluaineistossa työalueen vaihtamisen tai sen prosessin käynnistää yleensä organisaation muutokset, työntekijöiden esittämät toivomukset ja työntekijöiden osaaminen.

Työalueen vaihtamista edistää sairaalaorganisaatiossa tapahtuvat muutokset, kuten esimerkiksi osastojen lakkauttamiset tai yhdistämiset. Organisaatiomuutoksen seurauksena muuttuvat työntekijöiden työalueet. Otteessa käytetään tästä ilmaisua ”luonnollinen kierto”.

Kun muuttuu tämä organisaatio, niin senkin tavallaan tuo sen, että täytyy muuttaa niitä vastuualueita, tulee tämmöstä luonnollista kiertoa. ... vähän kuunneltu aina toiveita ja pyritty kuitenkin siihen, että laaja-alaisena säilyis tää osaaminen.

Työntekijöiden työalueiden uudelleen järjestelyissä pyritään ottamaan jonkin verran työntekijän toiveita huomioon. Osaamisen johtamisessa näyttää olevan keskeisenä myös pyrkimys huolehtia siitä, ettei uuden työalueen myötä työntekijän osaaminen pääse supistumaan, vaan se pysyy edelleen laaja-alaisena. Seuraavassa aineisto-otteessa työalueen vaihtamisen prosessi käynnistyy organisaatiomuutoksen sijaan työntekijän ilmaistua toiveensa ja tarpeensa siihen.

Että jos on vaikka syöpäpotilaiden puolella ollut pitkään, niin siellä on paljon kuolemaa ja vanhuksia ja syöpäsairaita tietenkin. Niin että pois kuolemasta, kuoleman kohtaamisesta ja omaisten kohtaamisesta, nyt tarvisin jonkinlaisen toisen osaston, vaikka lastenosaston, vaikka lasten teho-osaston, jossa on keskusia ja lasten näitä tämmöisiä, vähän niinku jos on positiivista toivoa niin semmoselle vaihdetaan aina sitten. Ja se on kyllä hyvin onnistunut tähän asti.

Työalueen vaihtamisen syynä voi olla pitkäaikaisesta työskentelystä samalla työalueella johtuva kuormittuminen, jolloin pidetään tarkoituksenmukaisena siirtymistä toiselle työalueelle. Otteesta on luettavissa, ettei tämä tarkoita työntekijälle helpompia työtehtäviä, vaan työtehtävät voivat olla henkisesti yhtä kuormittavia kuten aiemmissakin tehtävissä. Työntekijän uusiin työtehtäviin saattaa sisältyä edelleen samankaltaisia tehtäviä, joihin työntekijällä on osaamista entuudestaan, mutta työn painopisteet voivat muuttua.

Haastattelupuheessa mainitaan työalueen vaihtamisen syyksi myös työntekijän osaaminen tai osaa-mattomuus.

Joskus voihan sen kattoa, että vähän vaihdetaan sitä työkenttää, että saakin tehdä sitten sen kaltaisempia työtehtäviä, missä on jotenkin vahvemmillaan. Se on yksi.

Tällöin työntekijä vaihdetaan sellaiselle työalueelle, jossa hän pääsee käyttämään paremmin osaamistaan ja hyödyntämään tietojaan ja taitojaan. Toisinpäin luettuna vaihtamisen syynä on toisinaan se, että työntekijältä puuttuu tietyllä työalueella tarvittava osaaminen.

Sijaistarve on myös yksi työalueen vaihtamisen peruste. Sijaisen työskentelyalue vaihtuu aina sen mukaan, kenen sijaisuutta hän kulloinkin tekee. Sijaiselle kehittyy siten eri työalueilla tarvittava

vahva osaaminen, jonka avulla hän pystyy työskentelemään monella työalueella, eikä työalueen vaihtaminen tuota vaikeuksia. Lisäksi sijaisille tulevat useiden työalueiden työkäytännöt tutuiksi ja siten heidän on helppo siirtyä toiselle työalueelle.

Meillä on yksi sijainen, joka on tullut sijaistamaan, niin hänet on tietenkin pitänyt pistää aina sinne, missä se. Hän on kyllä joutunut aikamoiseen korkeakouluun. Mutta että kyllä mä oon siten ”ai vitsi, kyllä tätä pitäis tehdä enemmän”, että panna porukkaa kiertämään, koska nyt hänhän on tavallaan niinku meistä vahvimmillaan sitten siinä, että jos pitäisi yhtäkkiä vaihtaa työpistettä niin hänelle se ei ole enää ongelma.

Haastattelupuheessa konkretisoituu, kuinka työalueiden vaihtamismenetelmän seurauksena osaamisen vahvistuu. Esimiehen oivallus ”ai vitsi, tätä pitäis tehdä enemmän” eli näkemyksen mukaan myös vakituisten työntekijöiden työalueiden vaihtaminen lisäisi työyhteisön osaamista ja kykyä joustavasti muuttaa työnkuvia, jolloin työntekijöillä on valmius tarvittaessa toimia millä tahansa työalueella.

Aina työntekijät eivät ole valmiit käyttämään työalueen vaihtamisen menetelmää osaamisensa kartuttamiseen. Seuraava aineisto-ote kuvaa tilanteita, joissa työntekijä ei ole halukas vaihtamaan työaluettaan.

työnkierroista, että niinku sitä saa tehdä ja se on meidän omaa suveriniteettiä, mutta ei kovin moni ole kuitenkaan halukas vaihtamaan. Että tietysti sitä tykää niihin omiin juttuihinsakin ja siihen, että on työyhteisö, missä viihtyy ja missä kokee, että on päässyt vähän syvemmälle niin se on palkitsevaa, mutta että tuota ei se aina siitä oo kiinni. Joskushan se on sitä, ettei uskalla lähteä tai ei halua sitten muuten niinku tuota ottaa ja lähteä opettelemaan uutta, koska se on aina vaivan näköäkin.

Ote konkretisoi niitä tekijöitä, joiden takia työalueen vaihtamiseen ei lähdetä. Ensinnäkin tähän vaikuttaa työntekijän mielenkiinnon ja osaamisen kohdistuminen nimenomaan sille työalueelle, missä hän jo työskentelee. Toiseksi työntekijä ei ole halukas vaihtamaan työaluetta, jos nykyinen työyhteisö koetaan viihtyisänä ja työ palkitsevana. Kolmanneksi työntekijältä saattaa puuttua rohkeus vaihtaa työaluetta tai halu perehtyä uusiin asioihin.

Toteuttamistavat

Työalueen vaihtamisen tapoja on haastatteluaineistossa kahdenlaisia: työalueen vaihtaminen omassa organisaatiossa tai toisen organisaation työntekijän kanssa. Omassa organisaatiossa työalueen vaihtaminen osoittautuu yleisemmäksi ja tavanomaisemmaksi toimintakäytännöksi, kun taas toinen on harvinaisempaa. Ensin tarkastelen työalueen vaihtoa omassa organisaatiossa.

Työalueen vaihtaminen omassa organisaatiossa tapahtuu usein organisaatiomuutosten vuoksi, mutta myös työntekijän toiveiden perusteella. Erityisesti kehityskeskusteluissa työntekijät saattavat ilmaista toiveensa työalueen vaihtamiseen.

Jos vain haluaa itse niinku mennä toisille osastoille ja vaihtaa osastoja ja poliklinikoita, niin on mahdollista. Se tulee aina esille näissä kehityskeskusteluissa.

Työalue saatetaan vaihtaa kokonaan, mutta vaihto on mahdollista toteuttaa myös osittain. Tällöin osa työalueesta pidetään samana ja osa vaihdetaan.

Kun meillä on tämä esimerkiksi sillä tavalla, että saattaa yhdellä olla kolme osastoa, niin sieltä yksi vaihtuu, että osa säilyy tutuna ja osa tulee sitte uutena. Sitä ollaan enemmänkin sitten harrastettu.

Otteen mukaan tarkoitus on säilyttää osa entisestä työalueesta, jonka osalta tarvittava osaaminen ei muutu. Kun taas uudella työalueella saatetaan tarvita uudenlaista osaamista, joka tulee hankittavaksi, jollei sitä ole entuudestaan.

Useimmiten työntekijät joutuvat vähintäänkin päivittämään omaa osaamistaan siirtyessään toiselle työalueelle. Lisäksi myös uuden osaamisen hankkiminen saattaa tulla ajankohtaiseksi.

Kyllä siinä oli ihan semmoista tietojen päivittämistä ja se oli omanmoisensa hoitoketju ja pitkälliset potilassuhteet ynnä muuta, niin kyllä siinä työntekijällä tuli tarvetta sitten päivittää niitä. Että saman työntekijä sitten on nyt niitä kriisityön opintoja tehnyt. Semmoista pätevyyttä on hankkinut.

Työalueen vaihtamisen yhteydessä työntekijä saattaa hakeutua myös pitkäkestoiseen koulutukseen päivittääkseen osaamistaan. Tämän tarkoituksena on lisätä tai vahvistaa omia sosiaalityön osaamisalueita, asiantuntijuutta sekä pätevyyttä. Lisäksi otteen mukaan uudella työalueella työntekijän tulee

oppia uusien potilasryhmien hoitoketjut ja niissä olevat sosiaalityön erityispiirteet. Haastatteluaineiston valossa työalueen vaihtaminen on usein työntekijälle mielekästä ja tuottaa uuden oppimisen kokemuksia, kuten seuraavasta aineisto-otteesta käy ilmi.

mutta se yleensä koetaan, että jos vaihtaa ja kokeilee vähän niinku uutta oppimassa sanovat ainakin meidän sosiaalityöntekijät.

Uudella työalueella mahdollistuu uusien toimintatapojen kokeilu ja uuden oppiminen. Tämä mahdollistaa oman vanhan totutun toimintatavan rikkomista ja sen tilalle toisenlaisen toiminnan kehittämisen.

Työalueen vaihtaminen vaatii onnistuakseen esimiehen tuen etenkin, jos se ei suju ongelmitta. Seuraava aineisto-ote havainnollistaa työalueen vaihtamisen yhteydessä ongelmia, jotka liittyvät sosiaalityön paikantamiseen moniammatillisessa työyhteisössä.

Me on käyty sellaisia neuvotteluja, mitä se sosiaalityö on ja osastonhoitajan ja osastolääkärin kanssa. Sillä tavalla joskus on joutunut käymään, että se työntekijä ei ole löytänyt sitä paikkaansa siellä, niin silloin. Mutta se on hyvin harvinaista. Yleensä kyllä sosiaalityöntekijä itse löytää paikkansa, että sitä ei kyllä tarvitse hakea yhdessä hänen kanssaan.

Esimiehen tuki ilmenee neuvotteluina työalueen vastuuhenkilöiden, osastonhoitajan ja osastolääkärin, kanssa. Työntekijöiden kuitenkin arvioidaan pääsääntöisesti itse ”löytävän paikkansa”.

Työalueen vaihtaminen toiseen organisaation määrittyy määräaikaiseksi työskentelyksi toisessa organisaatiossa, jonka jälkeen työntekijä palaa omaan organisaatioonsa. Vaihtaminen ulkopuolisen organisaation kanssa ei haastatteluaineiston mukaan ole yleistä, mutta kuitenkin mahdollista.

Nyt se onnistuu ... kaupungin kanssa, koska nyt on tällöinen sopimus tehty koko sairaalaan. ...Mä olen antanut siihen lupauksen, että ne saa tulla tännekin siis ... kaupungilta, jos ne haluaa tulla töihin. Pitäisi miettiä, onko tämä mahdollista, haluaako joku vaihtaa hänen kanssaan ja mille ajalle, onko se kuukaudeksi vai puoli vuotta vai onko se vain niinku kuunteluoppilas.

Otteesta on luettavissa, kuinka työyhteisössä on nykyisin mahdollista työalueen vaihtaminen kaupungin työntekijöiden kanssa. Kyse on uudenlaisesta toimintatavasta, johon ei ole olemassa vakiintunutta toimintamallia, sillä vielä ei ole päätetty, kuinka se tullaan toteuttamaan. Vaihtojärjestelmän

odotetaan avaavan uusia mahdollisuuksia lisätä molempien, lähettävän ja vastaanottavan, työyhteisöjen osaamisalueita.

Haastatteluaineistossa on myös kuvaus työntekijän toiveesta päästä vaihtoon toiseen organisaatioon ja tutustumaan työntekijänä sen toimintaan.

olisi kiva mennä käymään kaupungin sairaalaan ... tai tuonne jonnekin ja sitten sieltä tulis, että näkis vähän sitä, että mikä mättää, kun ei pääse tai näkis toisesta vinkkelistä sitä hommaa.

Jos vaihto toteutetaan yhteistyötahon organisaatiossa, mahdollistuisi sinä aikana paneutuminen tarkemmin sen toimintakäytäntöihin. Samalla on mahdollisuus päästä perehtymään sen organisaation ”vinkkelistä” niihin menettelytapoihin, jotka omassa työssä näyttäytyvät ongelmallisina. Työalueen vaihto puolestaan edesauttaa molempien organisaatioiden toimintatapojen ymmärtämistä.

Edellä tarkastelin työalueen vaihtamista osana esimiehen osaamisen johtamisen menetelmiä ja kuinka sen seurauksena osaaminen vahvistuu. Seuraavaksi tarkastelen kollegiaalista tukea osaamisen johtamisen menetelmänä.

KOLLEGIAALINEN TUKI

Haastatteluaineistossa on vahvasti näkyvissä kuvaukset menetelmistä, joilla vahvistetaan työntekijöiden osaamista hyödyntämällä kollegan kokemuksia. Muodostamani kollegiaalisen tuen yläluokka muodostuu neljästä alaluokasta: keskinäinen konsultaatio, keskinäinen tuki, osaamisen jakaminen ja terveyssosiaalityön työyhteisöjen hyvien käytäntöjen levittäminen. Keskinäinen konsultaatio ja tuki näyttäytyvät aineistossa yhtäältä samanaikaisena ja toisaalta eriaikaisena. Ryhmittelin ne kuitenkin eri alaluokkiin. Ensin tarkastelen keskinäistä konsultaatiota.

Keskinäinen konsultaatio

Työyhteisössä työntekijöiden keskinäisen konsultaation kerrotaan toteutuvan spontaanisti. Tällöin konsultointia tapahtuu arjessa ”tässä ja nyt” ennalta valmistautumatta.

semmoinen keskinäinen konsultaatio. Sitä me tehhään kuitenkin spontaanisti ja paljon.

Ote viittaa työyhteisössä arvostettavan kollegojen keskinäisiä konsultointeja sekä luottamusta kollegan asiantuntemukseen. Keskinäistä konsultointia esiintyy spontaanisuuden lisäksi määrällisesti paljon. Tämä puolestaan viittaa siihen, että keskinäinen konsultointi on työyhteisöjen toimintatapa, jonka tarkoitus on vahvistaa työntekijöiden työssä selviytymistä ja osaamista.

Kaikki tarvitsee konsultaatioapua aina jossakin kinkkisessä tilanteessa. ... Meillä on se vahva voimavara. Eli jos ei joku tiedä, ei sen tarvi olla esimies, vaan konsultoidaan toinen toisiamme aina. Että kuule, ootko törmännyt tällaiseen koskaan ja sitten ratkaistaan se yhdessä, ja mietitään, miten tämä voitaisiin ratkaista tai viedä eteenpäin.

Yllä oleva aineisto-ote kuvaa työntekijöiden konsultoivan toisiaan ja esimiestä vaikeissa tilanteissa, joissa tarvitsevat nopeasti toisen neuvoja. Tilanteet voivat liittyä sekä potilastyöhön että muuhun asiantuntijatyöhön. Keskinäisen konsultoinnin kuvataan kannattelevan työntekijää tilanteissa, joissa koetaan oman osaamisen, tietojen ja taitojen riittämättömyys. Keskinäistä konsultointia pidetään voimavarana, joka auttaa selviytymään työssä olevista erilaisista haasteellisista tilanteista. Siihen sisältyy vastavuoroisuus, sillä työntekijät tietävät voivansa turvautua tarvittaessa kollegan apuun. Yhteisen pohdinnan, keskustelun ja kokemusten vaihdon avulla löydetään tilanteen ratkaisemiseksi toimivat vaihtoehdot. Toimintatapa edellyttää ja vahvistaa työntekijöiden keskinäistä tuen antamista, jota tarkastelen seuraavaksi.

Keskinäinen tuki

Haastatteluaineistossa esiintyy runsaasti työntekijöiden keskinäiseen tukeen liittyviä ilmauksia. Tuen saaminen näyttäytyy vahvana arjessa kannattelevana voimavarana.

Kollegiaalista tukea se on meillä erittäin vahva, muuten me ei selvittäisi siellä arjessa.

Keskinäinen tuki liitetään työkaverin kannustamiseen. Työyhteisössä keskinäinen ja kannustava tuki voi myös toimia työntekijöiden vahvistamisena ja rohkaisemisena.

Sosiaalityön työyhteisö... voisi ... olla mukana kannustamassa, että mee semmoseen koulutukseen.

Keskinäisen tuen avulla rohkaistaan ja kannustetaan työntekijöitä tilanteissa, joissa työntekijä kokee epävarmuutta. Yllä olevassa otteen esimerkissä työyhteisö tukee ja kannustaa työntekijää hakeutumaan koulutukseen. Samoin keskinäistä tuen antamista on silloin, kun työntekijä on valmistautumassa uuteen haastavaan tilaisuuteen.

Ja kyllä ne kannustaa aika paljon täällä. Kun joku menee pitämään luentoja tällaista. On niinku ryhmä mukana. Mennään kaikki läpi ensiksi yhdessä ja katsotaan, mitä ne tulee sanomaan.

Yllä oleva aineisto-ote konkretisoi kannustamisen merkitystä työntekijän valmistellessa asiantuntijaluentoa. Työyhteisön yhteinen pohdinta ja ajatusten, kokemusten sekä osaamisen vaihto lisää myös koko työyhteisön osaamista ja vahvistaa asiantuntijuutta.

Keskinäisen tuen paikkoina ovat myös työpaikkakokoukset, joissa työntekijä voi ottaa puheeksi ja käsiteltäväksi ongelmallisen työtehtävän, johon oma tietotaito ei riitä.

työpaikkakokouksissa aina pyritty varaamaan vähän aikaa siihen tai osa aikaa siihen, jos on sillä hetkellä potilasasioita, jotka vaatii mietintää tai jos on epävarma, että mitenkä kannattaisi tehdä tai miten tämä asia nyt on, niin siinä voi käydä sitä keskustelua tai jos on oppinut jonkin jipon, niin senkin voinut siinä kertoa.

Otteesta on luettavissa ongelmallisen asian yhteinen käsittely ja arviointi. Kokouksessa tapahtuu myös ”jippojen”, oivallusten ja onnistumisten, jakamista. Tällä viitataan tuen saamisen ja antamisen lisäksi työntekijöiden osaamisen, niin tiedon kuin taidon, välittämiseen muille.

Seuraavaksi tarkastelen, kuinka keskinäinen tuki näkyy tilanteissa, joissa työntekijät kokevat epäonnistuneensa ja kuinka epäonnistumiset voidaan kääntää oppimiskokemuksiksi.

Mutta että sitten tuota, kun sekin on niin inhimmillistä, että vähän suojelee sitä, missä on heikoilla. Kaikki ei oo niinku meidän..., että esittää sitä sitten ...niitä mehevimpiä mokia. Mutta että on meillä kuitenkin työyhteisö sillä lailla keskusteleva, että en ajattele, että meidän työyhteisö on mitenkään kauhean suojautuva, vaan kyllä siellä niinku kutakuinkin kieli poskessa sitten tuodaan esille sitäkin puolta.

Yllä oleva aineisto-ote viittaa niihin tilanteisiin, joissa työntekijä saattaa suojella itseään ja jostain syystä jättää mainitsematta oman osaamisensa puutteet tai häneltä puuttuu rohkeus pyytää apua. Tällöin hän voi jäädä työyhteisön tuen ulkopuolelle. Otteesta käy myös ilmi, ettei epäonnistumisten

esiintuminen ole aina helppoa, vaan niitä tuodaan esiin varovaisesti ”kieli poskella”. Ote havainnollistaa yhden sosiaalityöntekijän tapaa esittää ”mehevimmät mokat” työyhteisölle. Näin voidaan hyödyntää epäonnistumiset ja virheet osana koko työyhteisön oppimisprosessia. Työyhteisön ilmapiiiri näyttäytyy merkityksellisenä oppimisen mahdollistajana.

Osaamisen jakaminen

Haastatteluaineistossa keskinäinen tuki konkretisoituu työntekijöiden osaamisen, kokemuksen ja tiedon vaihtamisena. Osaamisen jakamiseen kuuluu työntekijän oman osaamisen esiintuminen. Osaamisen jakamista tapahtuu esimerkiksi opiskelijoiden ohjauksessa.

Haastattelupuheessa osaamisen jakamista tapahtuu myös erikseen järjestetyissä tilaisuuksissa (niin kutsutut osaamisen jakamisen tilaisuudet) tai työyhteisön työpaikkakokouksissa, joista käytetään myös nimeä sosiaalityön ”meetingit”. Alle oleva aineisto-ote havainnollistaa osaamisen jakamisen tilaisuutta.

Jokainen työntekijä, joka on halukas jakamaan tietämystään jostain oman alueensa asiasta muille kollegoille, niin hänellä on mahdollisuus pitää sovittuna ajankohtana semmonen tilaisuus, jonneka tulee kaikki kollegat, jotka haluaa siitä asiasta kuulla ja tuota siihen on varta vasten varattu aikaa ja usein tämä tilaisuuden pitäjä myös valmistelee sen asian ja siellä on mahdollisuus kysymyksiin ja samoin myös vastaavasti voi esimerkiksi, jos minä haluaisin kuulla, vaikka jotain lasten sosiaalityöhön liittyvästä asiasta, vaikka nyt adoptiosta, josta en juuri mitään itse tiedä, niin voi pyytää kollegaa pitämään tällaisen osaamisen jakamisen tilaisuuden, jossa kaikki halukkaat, jotka haluavat tietää adoptiosta enemmän, niin voivat tulla kuulemaan tämän kollegan kertomaa. Nämä ehkä vastaa aikalailla hoitotyön puolella olevia osastotunteja.

Osaamisen jakamisen tilaisuus määrittyy mahdollisuutena oppia toisilta työntekijöiltä. Tilaisuuden aiheen valintaan vaikuttavat sekä esittäjä että kollegat. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus halutessaan jakaa omaa substanssiosaamistaan ja tietoa, joka on muotoutunut hänelle työtä tekemällä ja jota ei välttämättä muilla työntekijöillä ole tai se on heillä kapea-alaisempaa. Lisäksi kollegat voivat pyytää jostain aiheesta esityksen, jolloin sovitaan esityksen pitäjä. Ote kuvaa tilaisuudessa olevan kyseessä työntekijän oman asiantuntijuuden ja osaamisen jakamisesta sekä tiedon ja kokemuksen vaihdosta. Osaamisen jakamisen avulla välitetään ja siirretään osaamista, jolla turvataan työyhteisön suoriutuminen vaativista työtehtävistä. Työyhteisön osaamisen jakamisen tilaisuudet määritellään oppivaksi työympäristöksi.

meillä nämä osaamisen jakamiset nyt ennen kaikkea on tätä oppivaa ympäristöä.

Osaamisen johtamisen menetelmien avulla tavoitellaan oppivaa työympäristöä, jossa kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus jakaa kokemuksiaan ja saada oppia työssään. Tämä toimintatapa näyttää turvaavan myös osaamisen välittymisen ja tukevan sekä työntekijän että työyhteisön kehittymistä.

Terveyssozialityön työyhteisöjen hyvien käytäntöjen levittäminen

Haastatteluaineistossa todetaan viimeisen kymmenen vuoden aikana eri sairaanhoitopiirien välisen terveystoimintatavan yhteistyön lisääntyneen. Tämä mahdollistaa terveystoimintatavan hyvien käytäntöjen leviämisen.

Kun on tämä X0 vuoden vertailupohja niin tuota on lisääntynyt oman työn kehittämisen ihan sekä meillä että valtakunnassa muutenkin just tää, että on mahdollisuus tehdä yhteistyötä eri, muiden sairaanhoitopiirien kanssa ja on nämä yhteydenpitokanavat ja yhteiset koulutukset ja työkokoukset ja kaikki niin varmaan tuonut sitä, että viimeisen 10 vuoden aikana on tapahtunut kehittymistä paljon enempi kun aikaisemmin.

Yhteiset työkokoukset ja koulutukset mahdollistavat hyvien työkäytännöistä kuulemisen ja kertomisen kollegoille. Tämän myötä on ”on tapahtunut kehittymistä paljon enempi kun aikaisemmin”. Keskinäiset tapaamiset helpottavat yhteydenpitoa ja nopeuttavat tiedonkulkua toimintojen kehittämisestä.

Toisten kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistavat myös esimiesten järjestämät opintomatkat eri sairaanhoitopiirien terveystoimintatavatyöntekijätyöyhteisöihin.

opintomatoja, jossa ollaan niinku tehty jo vertailua muihin muitten yksiköitten toimintatavien yhteistyöhön ja sitten pysähdetty pohtimaan, mitä me ite täällä tehdään, että ihan sitä keskinäistä keskustelua. Ja ollaan myös kirjattu ylös näitä, mitä on niistä päivistä sovittu ja opittu, että ihan tällaisia konkreettisia juttuja.

Opintomatkojen tarkoitus on tutustua vierailukohteen terveystoimintatavan toimintaan. Opintokäynnien yhteydessä ja jälkeen yhteisen keskustelun avulla työyhteisössä arvioidaan, mitä oppimiskokemuksia on saatu ja suunnitellaan, miten saatua tietoa voidaan hyödyntää omien toimintatapojen ke-

hittämisessä. Hyvistä työkäytännöistä kuuleminen lisää tietoa, jonka avulla oman toiminnan kehittämisen suunnittelu selkeytyy.

Edellä tarkastelin, miten kollegiaalista tukea hyödyntämällä voidaan toisten kokemuksista ja käytännöistä oppia. Keskinäinen konsultaatio ja tuki, osaamisen jakaminen sekä terveyssosiaalityön työyhteisöjen hyvien työkäytäntöjen levittäminen vahvistavat työntekijöiden osaamista ja työssä suoriutumista. Esimies luo työntekijöille oppimista tukevan työympäristön.

Osaamisen johtamisen menetelmiä on monenlaisia, kuten tässä luvussa on tullut esille. Niiden avulla esimies vahvistaa työntekijöiden valmiuksia ja osaamista. Esimies mahdollistaa osaamisen kehittymistä luomalla työyhteisöön rakenteita, joiden avulla työntekijät voivat oppia oman työyhteisön ja vastaavien muiden työyhteisöjen kokemuksista ja käytännöistä.

8.3 Yhteenveto osaamisen johtamisen menetelmistä

Haastatteluaineiston perusteella osaamisen johtamisella pyritään vahvistamaan työntekijöiden osaamista käyttämällä ensinnäkin tiedollista ja teoreettista valmiutta vahvistavia menetelmiä. Toiseksi keskeisiä ovat toisten kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistavat menetelmät. Tiedollisia valmiuksia vahvistavina menetelminä erottui koulutus ja työnohjaus. Työyhteisön kokemusten ja käytäntöjen jakamisen menetelmät konkretisoituvat työalueen vaihtamisena, perehdyttämisenä sekä kollegiaalisen tuen antamisena. Keskeisin ero menetelmien välillä on, että toisissa tukeudutaan työyhteisön ulkopuoliseen, teoreettiseen tiedon hankintaan, kun taas toisissa on kyse työntekijöiden oman osaamisen ja kokemuksen keskinäisestä jakamisesta.

Haastattelupuheessa tulee esille koulutuksen mahdollistaminen ja vahva usko sen hyödyllisyyteen. Sen katsotaan lisäävän sekä työntekijän että koko työyhteisön osaamista. Työyhteisötasolle yksittäisten työntekijöiden osaaminen välittyy erilaisten olemassa olevien osaamisen siirtämiseksi kehitettyjen toimintatapojen avulla. Koulutusmenetelmän käyttämiselle haasteita tuovat kolmenlaiset työntekijät: liiallisesti koulutautuvat työntekijät, koulutusta tarvitsevat työntekijät, mutta siihen osallistumattomat ja liiaksi omaan aiemmin hankittuun koulutukseen ja osaamiseen luottavat työntekijät. Yhtenä ratkaisumallina käytetään tällöin koulutuksen järjestämistä koko työyhteisölle.

Työnohjaus näyttää haastatteluaineiston valossa marginaalisena osaamisen vahvistamisen menetelmänä. Tämä saattaa johtua siitä, että haastatteluhetkellä sitä ei tunnistettu osaamisen johtamisen menetelmäksi, jolloin myös työnohjauksen merkitys osaamisen johtamisessa jää tarkentumatta. Kuitenkin aineiston perusteella käy ilmi, että työnohjaus kuuluu esimiehen menetelmävalikkoon ja esimies mahdollistaa työntekijän yksilö- ja ryhmätyönohjauksen toteutumisen. Karvinen-Niinikoski ja kumppanit (2007, 222–223) ovat todenneet sosiaalityön työnohjauksen kehittämisenäkökulman olevan erityisen tärkeä sosiaalityön asiantuntijuuden, osaamisen ja ammattikäytäntöjen kehittämisen kannalta. He toteavat myös, että jaksamisen ja motivaation ongelmien ratkaisemisessa tarvitaan tukevia johtamisen rakenteita avuksi.

Perehdyttämisessä on työyhteisöissä käytössä erilaisia suunnitelmallisuutta korostavia toimintamalleja. Toimintatavaksi on vakiintunut työntekijöiden osaamisen ja sairaalaorganisaation toimintakulttuurien siirtäminen niin aloittavalle kuin työaluettaan vaihtavalle työntekijälle. Haastatteluaineiston

valossa näyttää työyhteisöissä olevan sekä työalueen vaihtamiseen halukkaita että haluttomiakin työntekijöitä. Työalueen vaihtamista välttävät ne työntekijät, jotka kokevat oman työalueensa pal-kitsevana ja työtehtävänsä mielekkäinä.

Työalueiden vaihtamisen toteutumistavat vaihtelevat työyhteisöissä. Organisaation muutoksista johtuvaa työalueen vaihtamista lukuun ottamatta näyttää siltä, että osaamisen johtamisessa pitkälti toimitaan työntekijän toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Sijaisuuksien tekemiseen itsessään kuuluu työalueen vaihtaminen, joka kasvattaa sijaisten osaamista. Tätä vasten voi perustellusti pohtia, tuli-siko terveyssozialityöhön vahvemmin ja systemaattisemmin kuulua vakituisten työntekijöidenkin työalueiden vaihtaminen. Haastatteluaineiston perusteella käy kuitenkin ilmi, etteivät kaikki työnte-kijät suinkaan ole halukkaita hyödyntämään tätä osaamisen johtamisessa käytettyä menetelmää.

Keskinäinen konsultaatio, tuki ja osaamisen jakaminen asettuvat osaksi oppivaa työympäristöä. Osaamisen siirtäminen kollegalle näyttäytyy keskeisenä osaamisen johtamisessa. Samalla tuetaan hiljaisen tiedon muotoilemista sanoiksi ja sen näkyväksi tekemistä (Yliruka 2000, 78). Ammatilli-set, kollektiiviset ja refleктоivat keskustelut tukevat sekä työntekijöiden että työyhteisön osaamisen kehittymistä. Työyhteisön avoin keskustelu vaikuttaa myönteisesti työyhteisön oppimista suosivaan kulttuuriin, jossa yhdessä tekeminen ja oppiminen korostuvat. Viitala (2005b, 19) korostaa keski-näisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tuloksena jonkun asian muuttuvan yhteisön yhteiseksi asiaksi ja vähitellen se saa kollektiivisen ja yhdenmukaisen tulkinnan. Lahtinen (2009, 119) puhuu jaetusta asiantuntijuudesta, jonka avulla osaamista ja työhyvinvointia edistetään hyödyntämällä työ-yhteisön työntekijöiden osaamista ja kokemusta ammatillisen osaamisen jakamisella kollegojen kesken.

Eri sairaanhoitopiirien välinen terveyssozialityön yhteistyön lisääntyminen on mahdollistanut te-hokkaamman terveyssozialityön hyvien käytäntöjen leviämisen. Keskinäinen työkäytäntöjen ver-taaminen ja arvioiminen selkeyttää osaamisen kehittämiskohteiden suunnittelua ja toteutusta. Huo-tari (2009, 144) puhuu oppimiskumppanuuksien hyödyntämisestä, jolla hän tarkoittaa kumppanei-den resurssien hyödyntämistä.

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisessa menetelmiksi määrittyivät: koulutus, työnohjaus, työ-alueen vaihtaminen, perehdyttäminen ja kollegiaalinen tuki. Näiden menetelmien avulla esimies pyrkii tukemaan työntekijöitä työtehtäviensä hoitamisessa ja mahdollistamaan työyhteisön tuen

työntekijöilleen. Esimies ei kuitenkaan yksin kykene nostamaan työyhteisön osaamisen tasoa, vaan kyse on yhdessä tekemällä, opettelemalla ja kokeilemalla oppimisesta. Tällöin vuorovaikutuksen voi nimetä osaamisen johtamisen läpileikkaavaksi menetelmäksi: yhdessä osaamista tuotetaan, vahvistetaan ja jaetaan. Informaation ja osaamisen levittämisen yhteydessä Viitala (2005a, 123) puhuu ryhmän osaamisen syntyvän erilaisten osaamisten taitavasta yhdistämisestä.

Tutkimuksessa ei ollut tavoitteena arvioida tai vertailla eri organisaatioiden esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden välisiä eroja. On kuitenkin todettavissa, että osaamisen johtamisessa on erilaisia toimintakäytäntöjä. Poikkeuksellinen käytäntö on aineistossa esiintyvä kahden eri organisaation työntekijöiden välinen työalueen vaihtaminen. Tällainen hallinnollisten rajojen ylittäminen voi kuitenkin tulevaisuudessa lisääntyä ja avata tietä uudennlaisille yhteistyömalleille, jotka ovat tarpeen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen muuttuessa. Tämä voi edistää erilaisten yhteistyömuotojen kehittymistä, laajentaa työntekijöiden asiantuntemusta ja osaamista sekä laventaa ymmärrystä toisen työtä ja osaamisalueita kohtaan vastattaessa asiakkaiden ja potilaiden sekä heidän läheistensä palvelutarpeisiin. Myös osaamisen johtamisen menetelmävalikko muuttuu toimintaympäristön muuttuessa.

9 TUTKIMUSPROSESSIN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa tarkastelen haastatteluaineiston ja analyysin luotettavuutta ja sen jälkeen reflektoin tutkimuksen eettisyyttä ja asemaani tutkijana.

Haastatteluaineiston luotettavuus

Tutkimukseni empiirinen aineiston keräsin teemahaastattelun avulla. Haastattelututkimukseni kohdejoukko on lukumäärältään pieni: viisi kyselytutkimuksen yhteydessä ilmoittautunutta sekä yksi koehaastatteluun osallistunut esimiesasemassa oleva sosiaalityöntekijä. Sairaanhoidopiirien esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden määrästä ei ole olemassa tarkkaa tietoa, mutta lähes jokaisessa sairaanhoidopiirissä on esimiesasemassa oleva johtava tai vastaava sosiaalityöntekijä. Joissakin sairaanhoidopiireissä voi olla yksi tai useampi johtava ja yksi tai useampi vastaava sosiaalityöntekijä.

Aineiston keruuvaiheessa pohdin aineistoni riittävyttä, mutta en katsonut tarpeelliseksi lisätä kohdejoukon määrää kysymällä kyselyn yhteydessä ilmoittautuneiden lisäksi uusia haastateltavia. Perustelen ratkaisuni sillä, että haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, joka itsessään lisää aineiston luotettavuutta (Silverman 2000, 201). On vaikea arvioida, olisiko osaamisen johtamisen puhe ollut toisenlaista, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Tutkimukseen osallistuneet edustivat erilaisia sairaanhoidopiirejä ja erikokoisia sosiaalityön yksiköitä, joten katson heidän edustaneen kattavasti terveyssosiaalityön esimiesasemassa olevia sosiaalityöntekijöitä ja siten myös tämän ajan osaamisen johtamisen puhetta. Kaikki tutkimukseeni osallistujat olivat naisia, joten aineiston perusteella ei voi sanoa, vaikuttaako sukupuoli osaamisen johtamisesta puhumiseen. Koska tehtäväni ei ollut tarkastella haastateltavia - analyysiyksikkönä ei ole henkilö vaan alkuperäisilmaukset - en pitänyt tarpeellisena houkutella heitä enempää. Haastattelupuheessa on osaamisen johtamisesta monipuolisesti alkuperäisilmaisuja, joita analysoimalla sain jäsennettyä tutkimuksen tavoitteen mukaisesti terveyssosiaalityön osaamisen johtamisen tutkimushetken ilmiön.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa katsotaan olevan oleellista, että haastateltavilla on riittävästi tietoa haastattelun kulusta ja tutkimuksesta (Mäkinen 2006, 114–116). Olin antanut haastateltaville etukäteen tietoa tutkimuksestani, sillä jo sähköpostikyselyn yhteydessä kerroin tutkivani osaamisen johtamista terveyssosiaalityössä. Lähetin kaikille haastateltaville haastatteluteemat etukäteen tutustut-

tavaksi, sillä teemahaastattelun onnistumisen kannalta pidin oleellisena, että tutkijalla ja tutkittavilla on yhteinen näkemys haastattelun sisältöalueesta. Näin toimimalla toivoin saavani myös enemmän hiljaista tietoa esiin.

Tutkijan tulee Pattonin (2002, 47–49) mukaan valita haastattelutilanteessa lähestymistapansa ja kiinnittää siihen huomiota. Haastattelutilanteessa tutkijana pyrin olemaan tiedon kerääjä ja analysoija siten, etten tuonut omia näkemyksiäni esiin. Näin pyrin olemaan liiaksi vaikuttamatta haastattelukeskustelun sisältöön. Keskityin kuuntelemaan haastateltavien ilmaisuja ja pohdintoja teemoista. Etäisestä roolistani huolimatta kyse oli vuorovaikutustapahtumasta, jonka kulkuun ja sisältöön tutkijana vaikutin ja sitä suuntasin. Koska haastateltavat olivat puheliaita, haastattelujen nauhoittaminen ja litteroiminen osoittautuivat oleelliseksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Ilman nauhoittamista en olisi pysynyt kirjoittamaan haastattelujen runsaita merkityssisältöjä ylös. Lisäksi haastattelutilanteessa käyttämäni apulista toimi itselleni apuvälineenä välttääkseni johdattelemasta haastateltavia ja pysyäksemme tutkimuksen aihepiirissä. Minulle esitettiin toisinaan vastakysymys ja tällöin vaarana oli lähteä keskustelemaan dialogisesti. Kuitenkin pyrin pidättäytymään omien näkemysteni esittämisestä.

Haastattelutilanteissa haastateltavat kertoivat avoimesti ajatuksiaan tutkimuksen aihepiiristä. Tähän saattoi vaikuttaa se, että työskentelen saman ammattialan edustajana terveydenhuollossa. Tietyllä tavalla tilannetta voisi kutsua johtava sosiaalityöntekijä – johtava sosiaalityöntekijä -keskusteluksi, jossa molemmat jakoivat saman ammatillisen taustan. Tämä varmasti tuotti erityistä yhteistä ymmärrystä ja jaetun kielen. Ehkä jotain jäi haastattelutilanteessa puhumatta, kun molemmat sen jo tavallaan ”tiesivät”. Tämä jaettu ymmärrys voi samanaikaisesti vahvistaa että heikentää luottamusta tai ainakin vaikuttaa tutkimusaineiston muodostumiseen. Lisäksi haastateltavat saattoivat kokea minun johtavana sosiaalityöntekijänä ymmärtävän heidän osaamisen johtamisen työaluettaan. Johtavana sosiaalityöntekijänä olin kiinnostunut siitä, mitä kollegat katsovat osaamisen johtamisen tarkoittavan, miten he hahmottavat omat tehtävänsä osaamisen johtamisessa ja millä keinoin he johtavat osaamista. Tutkijana minulle oli keskeistä etsiä vastauksia ja tuottaa tulkintoja tutkimuskysymyksiini.

Analyysin luotettavuus

David Silvermanin (2000, 36–37) mukaan tutkijan on haastattelua suunnitellessaan pohdittava, kuinka haastateltavat merkityksellistävät kokemuksiaan. Pyrin kuuntelemaan tarkasti haastateltavien kokemuksiin liitettyjä merkityksiä ja pitämään oman arkikokemukseni ja aiemmat tutkimukset tutkimusaiheesta etäällä tehdessäni tulkintoja tutkimusaineistosta. Analyysivaiheessa etäisyyden ottamista haastateltaviin helpotti se, kun hahmotin tehtäväni olevan aineiston tarkasteleminen teksteinä ja merkitysvarastoina, eikä yksittäisten kollegoiden ajatuksina ja vastauksina: en tutkinut ihmisiä, vaan tekstien sisältämiä ajatuskokonaisuuksia. Lisäksi tavoitteeni oli rakentaa tulkintoja haastateltavien tuottamasta aineistosta sen sijaan, että sovittaisin aineiston tutkijan ennalta määrittelemiini luokituksiin (Silverman 2000, 88–89).

Sisällönanalyysin haasteena on pidetty sitä, miten tutkija onnistuu pelkistämään ja muodostamaan luokat siten, että ne kuvaavat mahdollisimman luotettavasti ilmiötä (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10). Pyrin kuvaamaan luotettavuuden lisäämiseksi analyysin vaiheet mahdollisimman seikkaperäisesti ja tarkasti, jotta lukija voi seurata analyysin etenemistä ja tutkijan päättelyä. Näin toimimalla pyrin parantamaan analyysin läpinäkyvyyttä ja osoittamaan tulkintojeni ankkuroitumista aineistoon (Nikander 2010, 433). Lisäksi käytin runsaasti teemahaastatteluaikeiston alkuperäisilmaisuja paitsi elävöittämään ja rikastuttamaan tekstiä myös lisäämään aineiston analyysin luotettavuutta. Näin lukijalla on myös mahdollisuus löytää ilmauksista muitakin merkityksiä kuin niitä, joita olen analyysissä nostanut esiin.

Oma ymmärrykseni ja työkokemukseni on saattanut vaikuttaa analyysiini ja siten tutkimustuloksiin: haastattelija luulee ymmärtävänsä, mitä haastateltava sanoo. Toisaalta haastateltava – kollega – olettaa tutkijan – kollegan – ymmärtävän, mitä hän sanoo. Usein toimintatavat saattavat olla itselle itsestäänselvyksiä, eikä niitä oteta puheeksi, ne unohtuvat tai jäävät havaitsematta. Pyrin tavoittamaan myös näitä itsestäänselvinä pidettyjä näkökulmia. Toisaalta jopa osaamisen johtaminen voidaan kokea itsestään selvänä, mutta vasta sen tarkempi tunnistaminen avaa siihen liittyviä merkityksiä ja seurauksia.

Onko aineistoni analyysi kattava? Kattava se on siinä merkityksessä, että käytin koko haastatteluaikeistoa ja pyrin saamaan haltuun sen sisältämän ja tutkimuskysymysten kannalta relevanttien alkuperäisilmausten rikkauden. Analysointivaiheessa laadullisten aineistojen analyysiin tarkoitettun tie-

tokoneohjelman avulla olisin ehkä voinut tuottaa osin toisenlaisen luokittelun ilmiöstä. Joku toinen tutkija saattaisi päätyä analyysissään korostamaan ja painottamaan eri asioita. Analyysi kuvaa haastatteluhetken osaamisen johtamisen puhetapoja ja käytäntöä, ja pyrin hyödyntämään aineistoa teoreettisen pohdinnan lähteenä (Eskola & Suoranta (2008, 215). Kuinka siinä onnistuin, jää viimekädessä lukijan arvioitavaksi. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta olisi voinut lisätä se, että olisin pyytänyt haastateltavia arvioimaan tulkintani. Tätä en kuitenkaan tehnyt. Eskola ja Suoranta (2008, 211) eivät ole vakuuttuneita siitä, lisäisikö menettely tutkimuksen uskottavuutta.

Kun katson tutkimusprosessia näin jälkikäteen, olen tyytyväinen aiheen valintaan ja tutkimuksen tekemisen tapaani. Aihe on antanut paljon, olen saanut syvennettyä tietämystäni ja ymmärrystäni osaamisen johtamisesta. Toivon tutkimukseni tuovan terveydenhuollossa esimiesasemassa toimivien sosiaalityöntekijöiden johtamisen, erityisesti osaamisen johtamisen, keskusteluun uutta ja syventävää teoreettista ja käytännöllistä näkökulmaa. Tutkimustulosteni hyödynnettävyys jää lukijoiden arvioitavaksi ja hyödyntäminen heidän tehtäväkseen. Jatkossa tarvitaan kuitenkin vielä lisää osaamisen johtamisen tutkimusta eri näkökulmista.

Eettinen pohdinta ja tutkijan asema

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tutkimustoimintaan liittyviä kysymyksiä: tutkimusaihe, tutkimukseen osallistuvien informoiminen ja anonymiteetti, aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmien luotettavuus ja tutkimustulosten raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128–130). Valitsin tutkimukseni aiheeksi osaamisen johtamisen, jota pohdin omassa johtavan sosiaalityöntekijän työssäni osaamisen johtamisen keskustelujen käynnistyttyä sairaanhoitopiirissä. Samanaikaisesti mietin, miten osaamisen johtaminen tulisi ymmärtää ja minkälaisia sisältöjä sille antavat muiden sairaanhoitopiirin esimiesasemassa toimivat sosiaalityöntekijät, kollegani. Pohdin myös, onko omasta työstä valitusta aiheesta haittaa vai hyötyä tutkimuksen tekemiselle, pystynkö etäännyttämään itseni johtavan sosiaalityöntekijän roolista ja siirtymään tutkijan rooliin ja kykenenkö toimimaan eettisesti oikein.

Oma työkokemukseni johtavana sosiaalityöntekijänä heijastuu tutkimuksen toteuttamiseen. Se on vaikuttanut haastattelutilanteessa ja aineiston tulkinnessa, joskin on vaikea sanoa tarkasti mihin ja miten. Katson, että aikaisempi kokemukseni terveysosiaalityön johtamisesta ja aihealueen tuntemus muodostuvat tutkimuksessa vahvuudeksi. On kuitenkin mahdollista, että terveysosiaalityötä

tuntematon tutkija olisi voinut kysyä ja analysoida itseäni etäämmältä joitakin itsestäänselvyytenä pidettyjä merkityksiä. Toisaalta aihealueen tunteminen on antanut minulle vahvan esiymmärryksen osaamisen johtamisesta, joka on helpottanut haastattelutilanteissa ja analyysissä asioiden ymmärtämisessä ja tulkintojen tekemisessä.

Olen pyrkinyt tiedostamaan koko tutkimusprosessin ajan oman positioni ja tuonut sen myös esiin tutkimusraportissa. Lisäksi olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti ja läpinäkyvästi tutkimuksen vaiheet: lähtökohdat, aineiston keruun ja aineiston analyysin etenemisen tutkimuskysymyksittäin, jolloin lukija voi seurata analyysin etenemisen kulkua.

Eettiset periaatteet ja luottamuksellisuus edellyttävät, etteivät haastateltavien henkilöllisyys eikä näkemyksensä ole tunnistettavissa (Silverman 2000, 200–202). Kun aineistonkeruuvaiheessa kerroin tutkimuksesta, kerroin samalla osallistumisen olevan vapaaehtoista ja lupasin, etten käytä tutkimusraportissa tunnistetietoja. Koska tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja sairaanhoitopiirien esimiesasemassa olevia sosiaalityöntekijöitä on vähän, poistin alkuperäisilmauksista kaikki ne maininnat, joista haastateltavat voisi tunnistaa. Mielestäni menettely ei vähennä analyysin luotettavuutta, mutta vahvistaa eettisten periaatteiden noudattamista.

Katson käsitelleeni kattavasti tutkimuskysymykseni: Miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät haastattelupuheessa osaamisen johtamista ja sen reunaehdot? Miten johtavat sosiaalityöntekijät määrittelevät haastattelupuheessa tehtävänsä esimiehenä osaamisen johtamisessa? Mitkä ovat osaamisen johtamisen menetelmät haastattelupuheessa? Tutkimuksessani olisin voinut myös analysoida ja eritellä sitä, miten osaamisen johtamiselle annetut merkitykset painottuvat työtehtävissä ja käytettävien menetelmien valinnassa.

Tutkimusprosessi on ollut minulle oppimisprosessi, jossa olen kirkastanut itselleni osaamisen johtamisen sisältöjä ja määrittelyjä. Samalla se on ollut oppimisprosessi tutkimiseen: aineiston keruu, aineiston käsittely, analyysimenetelmän valinta ja tutkimusraportin kirjoittaminen ovat kaikki vaatineet aikaa, uusien asioiden sisäistämistä ja tehtyjen valintojen arviointia. Terveys- ja sosiaalityön osaamisen johtamista koskevia tutkimuksia en löytänyt, vaan olen hyödyntänyt lähinnä hallintotieteen ja liiketaloustieteen tutkimuksia. Tutkimuksessani olen käyttänyt pääsääntöisesti suomalaisia lähteitä. Tutkimukseni puutteena on niukka kansainvälisten tutkimusten hyödyntäminen.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tekemäni tutkimus auttaa havaitsemaan monia terveyssosiaalityön osaamisen johtamisen kulmaki-
viä. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden muuttuessa terveyssosiaalityön osaamisen johtamista
taustoittavaan tutkimuskirjallisuuteen perehtyessä huomasin, kuinka tärkeää on tunnistaa osaamisen
johtamisen merkitys nimenomaan muutosprosesseissa. Osaamisen johtamisen keskeinen sisältö on
tällöin havaita muutoksia ja ennakoita, mitä tulevat muutokset tarkoittavat sosiaalityön osaamisalu-
eella ja kuinka muutokset vaikuttavat osaamisen johtamisen tehtäväkuvaan ja menetelmävalikoi-
maan. Tässä tutkimuksessa en tarkastellut varsinaisesti esimiehen osaamista, joka sekin olisi kiin-
nostava tutkimusalue, mutta katson esimiehen omalla asenteella olevan merkitystä siihen, kuinka
hän muutosprosesseissa johtaa työntekijöidensä osaamista. 1990-luvulla Yhdysvalloissa tutkittiin
sairaalasosiaalityön johtajien asenteita muuttuvassa terveydenhuoltoympäristössä ja todettiin, että
esimiehen avaintekijät selviytyä muutospaineissa olivat aktiivisuus, luovuus, sitoutuminen ja kom-
petenssi. Nämä ovat tekijöitä, jotka auttavat esimiehiä ennakoimaan ja suuntaamaan muutosproses-
seja siten, etteivät he vain reagoi muutoksiin, vaan pystyvät vaikuttamaan niihin. (Mizrahi & Berger
2001, 170–181.)

Tutkimusprosessin edetessä huomasin myös, miten tärkeää on tunnistaa osaamisen johtamisen mer-
kitys työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvoinnille. Toisaalta tämä ei yllätä, sillä on todettu am-
matillisen uudistumisen, uuden oppimisen ja omien tietojen ja taitojen kehittämisen lisäävän ter-
veydenhuollon sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja siten työssä pysymistä (Pockett 2003,
19–20). Osaamisen johtamisen vahva kytkös työhyvinvointiin edellyttääkin esimieheltä työntekijöi-
den huomioimista, kannustamista ja tukemista. Osaamisen johtamisen vaativuus nousee erityisesti
vaikeiden asioiden käsittelyssä.

Tutkimukseni rajautui yhteen johtamisen osa-alueeseen eli osaamisen johtamisen tutkimiseen. Tut-
kimus osoittaa terveyssosiaalityön osaamisen johtamisen olevan vaativaa ja kokonaisvaltaista työtä,
jota halutaan kehittää. Se yhdistää erillisinä pidettyjä toimintoja ja sen toteuttaminen vaatii eri johta-
jien uudenlaista yhteistyötä (Kivinen 2008). Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitämiseen,
kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä muutostilanteiden osaamistarpeiden ennakointiin tähtäävää
toimintaa. Tehtävän toteuttaminen vaatii lähiesimiehiltä entistä vahvempaa strategista suunnittelua
ja osaamista.

Olen vetänyt tuloksia yhteen kunkin analyysiluvun lopussa (luvut 6.3, 7.3 ja 8.3). Tässä viimeisessä luvussa en siten enää kokoa yhteen tuloksiani, vaan niiden pohjalta nostan esiin osaamisen johtamisen haasteita ja kehittämiskohtia, joiksi nimeän 1) osaamisen johtamisen käsitteen tuntemattomuus, 2) muuttuva moniammatillinen toimintaympäristö, 3) yhteyden rakentaminen organisaation strategiaan, 4) työntekijöiden tilanteisiin puuttuminen, ohjaaminen ja tukeminen sekä 5) resurssien turvaaminen.

Osaamisen johtamisen käsitteen tuntemattomuus

Aineistosta ei ole luettavissa suoranaisia osaamisen johtamisen määritelmiä, eivätkä haastateltavat käyttäneet puheessaan osaamisen johtamisen teoreettisia käsitteitä. Tämän tulkitsen merkitsevän sitä, ettei osaamisen johtaminen ole käsitteenä vakiintunut terveysosiaalityössä. Myös Kivinen (2008) totesi tutkiessaan terveydenhuollon organisaatioita, että tiedon ja osaamisen johtamisen käsite on kypsymätön, mutta kehittymässä ja tarkentumassa. Samoin sosiaalialan organisaatioissa osaamisen johtamisen soveltaminen on osoittautunut ongelmalliseksi, koska johtajat eivät tunne osaamisen johtamisen käsitteistöä ja problematiikkaa tarpeeksi hyvin (Niiranen ym. 2010, 97).

Kuitenkin tulkitsin esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden tekevän osaamisen johtamista, vaikka eivät käyttäneetkään siihen kytkeytyvää termistöä. Tutkimus osoittaa, että arjen työkäytännöissä osaamisen johtaminen konkretisoituu ja havainnollistuu erityisissä esimiehen tehtävissä ja esimiesten käyttämissä osaamisen johtamisen menetelmissä. Esimiehen työtehtävien toteuttamiseen ja menetelmien valintaan vaikuttaa, kuinka osaamisen johtaminen käsitteenä ymmärretään. Mielenkiintoista on pohtia, minkälaista haastattelupuhe olisi ollut, jos osaamisen johtamisen käsite ja siihen liittyvä keskustelu olisi terveysosiaalityössä vakiintunutta ja toimijoille tuttua.

Tutkimus siis osoittaa osaamisen johtamisen olevan arjen toimintana läsnä esimiesten puheessa, mutta ymmärrys ja yhteys käsitteen perustaan jäävät ohueksi. Tähän saattaa vaikuttaa se, että terveysosiaalityön osaamisen johtamisen tutkimus puuttuu ja kansallinen terveysosiaalityön keskustelu on niukkaa. Hallintotieteen, liiketaloustieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksista olisi kuitenkin ammennettavissa ja hyödynnettävissä osaamisen johtamisen käsitteitä, sisältöjä ja tehtäväkokonaisuuksia terveysosiaalityön kehittämiseksi. Valtakunnallisissa kehittämishankkeissa (Kaste -

hankkeet) tunnistetaan muun muassa osaamisen turvaamisen, osaavan työvoiman ja johtamisosaamisen tärkeys. Kuitenkaan kehittämishankkeissa ei ole kehitetty osaamisen johtamista.

Muuttuva moniammatillinen toimintaympäristö

Moniammatillisen toimintaympäristön muuttuminen tuo osaamisen johtamiselle haasteita ja odotuksia. Terveystieteiden tulevaisuuden haasteena on edistää sosiaalityöntekijöiden vahvaa osaamista, ammatillista profiloitumista ja osaamisen kohdentumista tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti muuttuvissa palveluprosesseissa.

Tutkimuksessa tulee esiin sosiaali- ja terveydenhuollon verkostoissa, yhteistyösuhteissa ja rajapinnoilla työskentelyn problematiikka: tulevaisuutta koskeva epätietoisuus, eri professioiden ja ammattiryhmien työnjakokysymykset, rajanvedot ja rajan ylitykset sosiaalialan sisällä, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon sekä terveydenhuollon ja sosiaalihuollon välillä. Tilanne toisaalta edellyttää osaamisen johtamisen vahvistamista ja toisaalta pakottaa osaamisen johtamiseen. Satu Vainisen (2011) tutkimus osoittaa sosiaalityöntekijöiden supistavan ja laajentavan sosiaaliseen liittyviä toimintarooleja riippuen siitä, millaisissa toimintaympäristöissä, millaisissa työnjaollisissa yhteistyösuhteissa sekä minkä ammattiryhmän kanssa he toimivat. Metteri ja Hotari (2011, 67–92) kuvaavat verkostoituneessa palvelujärjestelmässä organisaatioiden välisissä yhteistyö- ja valtasuhteissa ongelmia syntyvän etenkin, jos ei päästä sopimukseen vastuunkantajasta, kyseenalaistetaan toisen ammattitaito ja osaaminen sekä ohitetaan yhdessä tehty suunnitelma. Muuttuvassa, monitoimijaisessa ja moninaistuvassa palvelujärjestelmässä osaamisen johtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota yhteistyörakenteissa työtehtävien ja vastuiden selkiyttämiseen.

Yhteyden rakentaminen organisaation strategiaan

Haastattelupuheesta ei käy ilmi, minkälainen strategia suuntaa esimiesten toimintaa, vaikka osaamisen johtaminen on osaltaan ja sen tulisi olla strategian toteuttamista (Viitala 2005b, 67–73). Yhteys strategiseen johtamiseen jää tässä aineistossa niukaksi. Tämä tutkimustulos haastaa pohtimaan, miten osaamisen johtaminen arjen käytäntönä kiinnittyy strategiatason toimintaan. Aineistossa osaamisen johtaminen näyttäytyy tavoitteellisena, määrätietoisena ja suunnitelmallisena toimintana, vaikkei sitä kytketä strategiseen suunnitteluun. Kuitenkin ymmärretään strategisen työskentelyn työvälineinä esimerkiksi osaamisen arvioinnin ja kartoituksen prosessit ja kehityskeskustelut. Nii-

den avulla esimies selvittää työyhteisön osaamisen nykytilaa ja osaamistarpeita ja arvioi sitä, kuinka ne vastaavat tämän hetkisiin ja tuleviin vaatimuksiin. Toisaalta myös Kivisen (2008) terveydenhuollon organisaatioita koskeva tutkimus toi esiin heikon strategiatietoisuuden ja strategiaan sitoutumisen puutteet.

Muutosten hahmottaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi tulevat vaatimaan esimiehiltä yhä enemmän strategiataitoja ja -valmiuksia. Muutosten seurauksena korostuu osaamisen johtamisen problematiikka, joka vaatii esimiehiltä uudenlaisia taitoja muun muassa tavoitteiden asettamisessa (Koivuniemi 2004, 22). Tutkimukseni osoittaa, että lähijohtajien strategiaosaamiseen tulee kiinnittää huomiota ja sitä tulee vahvistaa.

Työntekijöiden tilanteisiin puutuminen, ohjaaminen ja tukeminen

Tutkimuksen perusteella voi todeta, että esimieheltä edellytetään sensitiivisyyttä, tilannetajua ja työntekijän kokonaisvaltaista huomioimista, kun hän tunnistaa osaamistarpeita, puuttuu osaamattomuuteen ja nostaa osaamistarpeita esille. Yllättävää ei ole, että tutkimuksessa tulee esiin esimiesten tasapainoilu puuttumisen ja puuttumattomuuden välillä sekä vastuunoton ja vallankäytön välillä. Vastuullisen esimiestyön katsotaan edellyttävän paitsi puuttumista myös työntekijän ohjaamista osaamisen johtamisen menetelmien avulla. Haasteelliseksi osoittautuvat tilanteet, kun käy ilmi, ettei työntekijä osaa, eikä haluakaan oppia tai syystä tai toisesta ei pysty suoriutumaan työtehtävistään. Toisaalta työntekijöiden haluttomuus ja pidättäytyminen uuden osaamisen kartuttamisesta haastaa esimiehen innovatiivisuuden ja keskustelutaidon etsittäessä tilanteeseen ratkaisuja.

Tutkimuksessa jäsenyi osaamisen johtamisen menetelminä tiedollista ja teoreettista valmiutta vahvistavat menetelmät sekä toisten kokemuksista ja käytännöistä oppimisen vahvistavat menetelmät. Esimiehen haasteena on luoda toimintamalli, joka mahdollistaa yhteisen organisaatiotason tiedonmuodostuksen, jossa hiljaista tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään yhdessä: tuotetaan uutta tietoa hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 5–34). Näin työntekijöiden hankkimaa tietoa ja osaamista voidaan edistää ja hyödyntää työyhteisössä. Myös Kivinen (2008, 200) painottaa sitä, että jos osaamisen kehittäminen perustuu yksilöiden kouluttautumiseen, on tiedostettava, ettei yksilöiden oppiminen ole yhtä kuin organisaation oppiminen.

Tutkimus myös osoittaa osaamisen johtamisen laajan menetelmävalikoiman. Uusina menetelminä ja kokeiluvaiheessa olevina toimintamuotoina ovat eri organisaatioiden väliset työalueen vaihdot ja hyvien käytäntöjen benchmarking. Tämänkaltaiset uudet toimintamuodot avaavat tietä uudennaisille toimintakäytännöille ja yhteistyömuodoille. Kuitenkaan tutkimusaineistossa menetelmävalikossa ei esiinny työyhteisön oppimista edistävinä toimintamuotoina esimerkiksi opintopiirejä eikä lukupiirejä (Ojala 2008, 239–255). Terveystosiaalityössä ei siten vielä ehkä käytetä kaikkia soveltuvia menetelmiä ammatti-identiteetin ja taitojen vahvistamisessa.

Tutkimuksessa korostuu se, että hyvä ilmapiiri edistää työssä oppimista. Hyvää ilmapiiriä puolestaan edistävät esimiesten ja työntekijöiden erilaiset keskustelut ja työntekijöiden osallistaminen kannustamalla ja palkitsemalla sekä esimiehen oma esimerkki. Kivinen (2008, 198) tähdentää yhteisen toiminnan ja keskustelun lisäävän luottamusta ja sitoutumista. Samoin Ollila (2006, 18–19) korostaa osaamisen johtamisen edellyttävän hyvää yhteistyötä henkilöstön kanssa sekä toimivan vuorovaikutuksen, osaamisen ja oppimisen tukemista.

Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että luottamuksellinen, avoimuutta vaaliva ilmapiiri, tavoitteisiin ja sovituihin toimintakäytäntöihin sitoutuminen, laajapohjainen osallistuminen sekä runsas tiedon saanti edistävät uuden tiedon ja osaamisen muodostamista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta (Kivinen 2008, 198).

Resurssien turvaaminen

Esimiesasemassa olevilla sosiaalityöntekijöillä on vähän valtaa päättää resursseista. Sen sijaan ylemmällä johdolla on päätäntävalta, mutta ehkä rajallinen näkemys siitä, miten ja millä resurssoinnilla voidaan vastata osaamisen johtamisen tarpeisiin. Tuen puute ja niukat resurssit vaikeuttavat esimiestyötä ja osaamisen johtamisen tehtäväalueen hoitamista. Seurauksena pahimmillaan on esimiehen ja myös työyhteisön turhautuminen. Toisaalta linjajohdon kannustava toiminta ja toimintaedellytysten turvaaminen riittäväillä resursseilla edistävät osaamisen johtamista. Myös esimiehen mahdollisuudet olla osallisena päätöksenteossa auttavat esimiestä suuntaamaan ja vahvistamaan osaamisen johtamisen painopisteiden asettamista. Ollila (2006, 18–19) arvioi osaamisen johtamisen edellytysten liittyvän organisaation uudistumiseen, muuntuvuuden ja joustavuuden vaatimuksiin, jolloin tarvitaan työn sisältöjen, työn organisoinnin ja johtamisen samanaikaista kehittämistä sekä henkilöstöjohtamisen uudenlaista oivaltamista.

Osaamisen johtaminen edellyttää toimivia ja riittäviä tukirakenteita. Näihin tukirakenteisiin kuuluu oppimista tukevat ja edistävät toimintamuodot, tutkittuun tietoon perustuvat käytännöt sekä oppimista vahvistava keskustelukulttuuri ja oppimisympäristö. Lisäksi tulee olla tukirakenne esimiestyön tueksi. Ollila (2006, 230) tarjoaa johtamistyön tukijärjestelmäksi hallinnollista työnohjausta, jota tulisi harkita myös johtavien sosiaalityöntekijöiden tueksi.

Haastattelutilanteet muodostuivat osaamisen johtamisen tiedonmuodostuksen paikoiksi ja tieto tutkimusraportin avulla siirtyy lukijoiden hyödynnettäväksi. Katson tutkimustulosten antavan kuvan osaamisen johtamisesta ennen kaikkea terveyssosiaalityössä. Tutkimustulokset eivät ole suoraan yleistettävissä esimerkiksi terveyssosiaalityöntekijöiden esimiehinä toimivien ylilääkäreiden toteuttamaan osaamisen johtamiseen. Kuitenkin uskon tutkimustulosten olevan sovellettavissa laajasti eri ammattiryhmien esimiestyössä.

Lopuksi esitän osaamisen johtamista koskevat kehittämis ehdotukseni ja jatkotutkimusaiheet.

Kehittämis ehdotukseni ovat:

- tulee kiinnittää erityistä huomiota yhteistyörakenteissa työtehtävien ja vastuiden selkiyttämiseen,
- vahvistaa esimiestyön osaamista: osaamisen arviointi, osaamistarpeiden ennakointi, osaamisen johtamisen kiinnittäminen strategitason toimintaan,
- luoda toimivat ja riittävät tukirakenteet esimiestyön tueksi ja
- lisätä tutkimusta ja hyödyntää nykyistä enemmän olemassa olevaa tutkimustietoa sosiaalityön osaamisen johtamisessa.

Ehdotukseni jatkotutkimusaiheiksi:

- sosiaalityöntekijöiden näkemykset osaamisen johtamisesta,
- terveyssosiaalityöntekijöiden esimiehinä toimivien ylilääkäreiden näkemykset sosiaalityöntekijöiden osaamisen johtamisesta,
- osaamisen johtamisen menetelmien vaikuttavuus ja
- sosiaalityöntekijän osaaminen ja ammatti-identiteetti.

LÄHTEET

- Aaltonen, Elli (1999) Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 38. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Coulshed, Veronica & Mullender, Audrey & Jones, David N. & Thompson, Neil (1990) *Management in Social Work*. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Eskola, Jari (2007) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Tampere: Vastapaino, 133–157.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2007) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heinonen, Tuula & Spearman, Lea (2001) *Social Work Practice. Problem Solving and Beyond*. Toronto: Irwin Publishing.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2009) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huotari, Päivi (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kananoja, Aulikki (2007) Sosiaalityön tulevaisuuden innovaatiot. Merja Laitinen & Tarja Kempainen (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Näkökulmia tulevaisuuteen ja innovaatioihin. Talentia -lehti/Sosiaalityön tutkimuksen seura, 29–41.
- Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo & Laiho, Kristiina & Sarvimäki, Pirjo & Karjalainen, Pekka & Seppänen, Marjaana (2007) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2010) Sosiaalityön käsikirja. Toinen uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Karjalainen, Pekka & Sarvimäki, Pirjo (toim.) (2005) Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015 -toimenpideohjelma. Sosiaali- ja terveystoimen julkaisuja 2005:13. Helsinki: STM.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Rantalaiho, Ulla & Salonen, Jari (2007) Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.
- Kemppainen, Tarja (2006) Sosiaalityöntekijät 2015. Teoksessa Matti Vuorensyrjä & Tarja Borgman & Mikko Mäntysaari & Anneli Pohjola (toim.) Sosiaalialan osaajat 2015. Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointihanke (SOTENNA): loppuraportti. Jyväskylän yliopiston sosiaalityön julkaisusarja 4. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kinnunen, Juha & Kivinen, Tuula & Lammintakanen, Johanna & Taskinen, Helena (2008) Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys terveydenhuollon kehittämisessä. Teoksessa Ulla Ashorn & Juhani Lehto (toim.) Tutkijapuheenvuoroja terveydenhuollosta. Helsinki: Stakes, 97–115.

Kivinen, Tuula (2008) Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Knowledge Management in Health Care Organizations. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Koivuniemi, Tiina (2004) Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla - Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Acta Universitatis Tamperensis 1000. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kuntaliitto (2012) Taustamuistio Kuntaliiton strategialle 2013–2014. Toimintaympäristön muuttuvat pelikentät: näkemyksemme muutosvoimasta ja kehityssuunnasta. <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/strategia/uusi-perustehtava/Sivut/default.aspx>. Viitattu 25.1.2013.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa (1999) Sisällön analyysi. Hoitotiede 11(1), 3–12.

Kyyhkynen, Tuula (2012) Johtava sosiaalityöntekijä terveyssosiaalityön toimijana. Sosiaalityön ammatillinen lisensiaattitutkimus. Itä-Suomen yliopisto. <http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=8264d0ed-ab49-4b20-846c-a54e20a4981f>. Viitattu 19.1.2013.

Lahtinen, Päivikki (2009) Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Acta Universitatis Tamperensis 1432. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lammintakanen, Johanna (2011) Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY, 237–258.

Lehtonen, Tuula (2011) Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa. Sosiaalityön ammatillinen lisensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto. <http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=6b7ea1b3-9233-4d4f-b253-8b4844425e4f>. Viitattu 10.5.2012.

Leung, Zeno C. S. (2009) Knowledge Management in Social Work: Types and Processes of Knowledge Sharing in Social Service Organizations. British Journal of Social Work. 39(4), 693–709.

Linden, Mirja (1999) Terveydenhuollon sosiaalityö moniammatillisessa toimintaympäristössä. Raportteja 234. Helsinki: Stakes.

Lohi, Saira & Niiranen, Vuokko (2005) Yksin tätä työtä ei voi tehdä. Sosiaalityöntekijöiden osaamisen tuki ja osaamisen jakaminen lastensuojelutyössä. OSAATKO-KARTUKE -hankkeen julkaisu 6. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Markkula, Marja (2011) Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia. no 23. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Metteri, Anna & Hotari, Kaisa-Elina (2011) Eettinen kuormittuminen ja toimintaympäristö nuorten palveluissa. Teoksessa Aini Pehkonen & Marja Väänänen-Fomin (toim.) *Sosiaalityön arvot ja etiikka. Sosiaalityön tutkimuksen seuran vuosikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 67–92.

Metteri Anna (2012) Hyvinvointivaltion lupaukset, kohtuuttomat tapaukset ja sosiaalityö. Tampere: Tampereen yliopisto. *Acta electronica Universitatis Tamperensis* 1252. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66973/978-951-44-8956-3.pdf?sequence=1>. Viitattu 19.1.2013.

Metteri, Anna (1996) Arjen tieto ja sosiaalityö terveydenhuollon moniammatillisessa työryhmässä – tietojen yhteensovitus. Teoksessa Anna Metteri (toim.) *Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja 1996*. Helsinki: Edita, 143–157.

Mizrahi, Terry & Berger, Candyce S. (2001) Effect of a Changing Health Care Environment on Social Work Leaders: Obstacles and Opportunities in Hospital Social Work. *Social Work* 46(2), 170–182.

Mustaniemi, Merja (2009) swhealth-listan sähköpostiviesti 5. kesäkuuta 2009 13:07.

Mäkinen, Olli (2006) *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.

Möttönen, Sakari (2009) Byrokratiasta tilaaja-tuottajamalliin -verkkoluentomateriaali. Viitattu 3.11.2009.

Neuman, Karen (2000) Understanding Organizational Reengineering in Health Care: Strategies for Social Work's Survival. *Social Work in Health Care* 31(1), 19–33.

Niemelä, Pauli (1985) Sosiaalityön ammattikuva terveydenhuollossa. Empiirinen tutkimus sosiaalityöntekijöiden, sairaanhoitajien ja lääkäreiden näkemyksistä sairaalan sosiaalityöntekijän tehtävistä, tieto- ja taitovaatimuksista, roolista ja asemasta sekä kunkin ammattiryhmän näkemys omaa ammatiaan koskevista arvoista ja niiden toteutumisesta työssä. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 44. Helsinki: Sosiaalityöntekijän Liitto ry.

Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.) (2012) *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. *Acta* 234. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu, http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta234_sosiaalitoimenjohtajatebook.pdf, 17–26. Viitattu 25.1.2013.

Niiranen, Vuokko & Puustinen, Aliisa (2011) Kuka johtaa kunnan sosiaali- ja terveystaloutta? *Premissi* 4. 63–66.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.

Niiranen, Vuokko (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvaifikaatiot. *Janus* 12(29), 226–233.

Nikander, Pirjo (2010) Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Johanna Ruusuvaara & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 432–445.

- Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena (2007) Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.
- Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Konno, Noboru (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, 5–34.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ollila, Seija (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteen julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* No 156. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Otala, Leenamajja (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Patton, Michael Quinn (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd.Edition. Thousand Oaks & London & New Delhi: Sage Publications.
- Pockett, Rosalie (2003) Staying in Hospital Social Work. *Social Work in Health Care* 36(3), 1–23.
- Rahko, Elina (2011) Samassa veneessä sosiaalialalla. Tutkimus sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien kokemuksista työparityöstä. Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnet. www.sosnet.fi Viitattu 30.3.2012.
- Ranki, Anneli (1999) Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.
- Raunio, Kyösti (2009) Olennainen sosiaalityössä. Toinen uudistettu laitos. Helsinki: Gaudeamus.
- Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2011) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOY, 81–104.
- Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (2011) Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOY, 15–38.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) (2010) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–38.
- Salo-Laaka, Marja & Sankala, Jukka (2007) Informaatioteknologia: Sosiaalityön tulevaisuuden mahdollisuus? Merja Laitinen & Tarja Kemppainen (toim.) *Tutkiva sosiaalityö. Näkökulmia tulevaisuuteen ja innovaatioihin*. *Talentia -lehti/Sosiaalityön tutkimuksen seura*, 42–47.
- Saranto, Kaija & Kuusisto-Niemi, Sirpa (2011) Tiedon hallinto johtamisessa. Teoksessa Sari Rissanen Sari & Johanna Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro, 215–235.

Satka, Mirja (2007) Ammatillistuminen ja sosiaalityöntekijän uudet urat. Teoksessa Mirja Satka & Anja Auvinen & Sulo Aho & Helena Jaakkola (toim.) Huolenkantajat. Kokemuksia ja sattumuksia sosiaalialan vuosikymmeniltä. Juva: PK-kustannus, 123–125.

Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudamus.

Silverman, David (2000) Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. London, Thousand Oaks, & New Delhi: Sage Publications.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2008) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki: STM.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2009) Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf. Viitattu 1.9.2011.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2012) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1578410#fi. Viitattu 15.12.2012.

Tafvelin, Susanne & Hyvönen, Ulf & Westerberg, Kristina (2012) Transformational Leadership in the Social Work Context: The Importance of Leader Continuity and Co-Worker Support. British Journal of Social Work. First published online: November 19. Downloaded from <http://bjsw.oxfordjournals.org/gca/>. at Tampere university library. Viitattu 9.2.2013.

Terveydenhuollon sosiaalityön luokitus – opas luokituksen käyttöön ja näkökulmia palveluiden kehittämiseen (1998) Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Terveydenhuollon sosiaalityöntekijät ry.

Terveyssosiaalityön nimikkeistö 2007. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Terveyssosiaalityöntekijät ry (2011) <http://www.talentia.fi/terveyssosiaalityontekijat/index.php?m=1&did=1483>. Viitattu 31.8.2011.

Tulppo, Jaana (1991) Sosiaalityö ammatillisena toimintana sairaalassa: tutkimus sosiaalityöntekijöiden näkemyksistä työnsä sisällöstä ja asemasta aluesairaalan somaattisilla osastoilla. Sosiaalipolitiikan laitoksen tutkimuksia. Sosiaalipolitiikan käytäntö ja opetus. Sarja C: Nro 2. Tampere: Tampereen yliopisto.

Tuomi, Ilkka (2002) The Future of Knowledge Management. Lifelong Learning in Europe 2, 69–79. [http://sepia.unil.ch:8081/rid=1GRMX35Q0-1W46ZPF-XL/The%20Future%20of%20Knowledge%20Management%20\(Tuomi%202002\).pdf](http://sepia.unil.ch:8081/rid=1GRMX35Q0-1W46ZPF-XL/The%20Future%20of%20Knowledge%20Management%20(Tuomi%202002).pdf). Viitattu 15.3.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Vaininen, Satu (2011) Sosiaalityöntekijät sosiaalisen ammattilaisina. Sosiaalityöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden käsitykset sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta toiminnasta 2000-luvun alussa. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis

1127. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66803/978-951-44-8591-6.pdf?sequence=1>. Viitattu 10.5.2012.

Viitala, Riitta (2005a) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Kuudes painos. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede 44. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, Riitta (2005b) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-va.

Viitanen, Elina & Kokkinen, Lauri & Konu, Anne & Simonen, Outi & Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani (2007) Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 59. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Wennberg, Mikko & Oosi, Olli & Alavuotunki, Kaisa & Juutinen, Sirpa & Pekkala, Henrik (2008) Sosiaalialan kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Sosiaalialan kehittämishankkeen loppuarviointi. Osaraportti 2. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:7. Helsinki: STM. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3816.pdf. Viitattu 1.2.2013

Wimpfheimer, Shelly (2004) Leadership and Management Competencies Defined by Practicing Social Work Managers: An Overview of Standards Developed by the National Network for Social Work Managers. *Administration in Social Work*. 28(1), 45–56.

Ylinen, Satu (2008) Gerontologinen sosiaalityö. Tiedonmuodostus ja asiantuntijuus. Kuopin yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 155. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Yliruka, Laura (2000) Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. *FinSoc Työpapereita* 2/2000. Helsinki: Stakes.

Yukl, Gary (2006) *Leadership in Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.